



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Theres Grieger**

## **Fundraising für Berufsorchester**

Entwicklung von Strategien  
für die erfolgreiche Mitteleinwerbung

**2016**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Fundraising für Berufsorchester**

Entwicklung von Strategien für  
die erfolgreiche Mitteleinwerbung

Autor/in:

**Frau Theres Grieger**

Studiengang:

**Medienmanagement**

Seminargruppe:

**MM12w1-B**

Erstprüfer:

**Herr Prof. Dr. phil. Andreas Wrobel-Leipold**

Zweitprüfer:

**Frau Karolin Loh**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Fundraising for professional Orchestras**

Developing strategies to  
successfully attract aids

author:

**Ms. Theres Grieger**

course of studies:

**Media Management**

seminar group:

**MM12w1-B**

first examiner:

**Mr. Prof. Dr. phil. Andreas Wrobel-Leipold**

second examiner:

**Mrs. Karolin Loh**

submission:

Mittweida, 31<sup>th</sup> January 2016

---

## **Bibliografische Angaben**

Grieger, Theres:

### **Fundraising für Berufsorchester**

Entwicklung von Strategien für die erfolgreiche Mitteleinwerbung

### **Fundraising for professional Orchestras**

Developing strategies to successfully attract aids

80 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

## **Abstract**

“Kultur ist kein Ornament. Sie ist das Fundament, auf dem unsere Gesellschaft steht und auf das sie baut. Es ist Aufgabe der Politik, dieses zu sichern und zu stärken.“ Das ist eines der Eingangstatements des Abschlussberichtes der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ aus dem Jahr 2007. Es bezieht sich nicht nur auf den Rückhalt durch die Politik, sondern auch auf die Finanzierung. Diese jedoch ist nicht mehr an überall gegeben, so dass Einwerben zusätzlicher Mittel immer größeren Stellenwert einnimmt. Diese Arbeit soll die Entwicklung von Strategien zur erfolgreichen Einwerbung verschiedener Mittel aufzeigen.

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Inhaltsverzeichnis .....</b>                                     | <b>V</b>   |
| <b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>                                  | <b>VII</b> |
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>                                  | <b>IX</b>  |
| <b>Tabellenverzeichnis .....</b>                                    | <b>X</b>   |
| <b>Vorwort .....</b>                                                | <b>XI</b>  |
| <b>1 Einleitung – Orchesterlandschaft in Deutschland .....</b>      | <b>1</b>   |
| 1.1    Hinleitung zum Thema .....                                   | 1          |
| 1.2    Fragestellung und Vorgehensweise .....                       | 2          |
| 1.3    Aufbau der Arbeit .....                                      | 2          |
| <b>2 Orchesterlandschaft in Deutschland .....</b>                   | <b>3</b>   |
| 2.1    Klassifizierung und Unterscheidung .....                     | 3          |
| 2.1.2    Unterscheidung nach DOV/TVK.....                           | 4          |
| 2.1.3    Unterscheidung zwischen Kultur- und Berufsorchestern ..... | 7          |
| 2.1.4    Historische Entwicklungen jüngerer Zeit und Ausblick.....  | 11         |
| 2.2    Kulturfinanzierung und Kulturförderung .....                 | 15         |
| <b>3 Fundraising.....</b>                                           | <b>17</b>  |
| 3.1    Orchestermanagement.....                                     | 18         |
| 3.2    Strategie.....                                               | 19         |
| 3.2.1    Stakeholderanalyse.....                                    | 21         |
| 3.2.2    Mission Statement.....                                     | 25         |
| 3.2.3    SWOT-Analyse .....                                         | 27         |
| 3.2.4    Der normative Rahmen .....                                 | 28         |
| 3.3    Fundraising als Bestandteil des Orchestermarketings .....    | 29         |
| 3.4    Marketingkonzept.....                                        | 31         |
| 3.4.1    Der Marketing-Mix.....                                     | 32         |
| 3.5    Sponsoring.....                                              | 35         |
| 3.5.1    Rechtliche und steuerliche Grundlagen.....                 | 38         |
| 3.5.2    Sponsoringaufkommen .....                                  | 40         |
| 3.5.3    Sponsoringmanagement .....                                 | 43         |
| 3.6    Spenden.....                                                 | 45         |
| 3.6.1    Spendenaufkommen .....                                     | 49         |
| 3.6.2    Spendenmanagement.....                                     | 50         |

---

|          |                                                        |             |
|----------|--------------------------------------------------------|-------------|
| 3.6.3    | Spenderdank.....                                       | 53          |
| 3.6.4    | Customer Relationship Management .....                 | 54          |
| 3.6.5    | Instrumente des Spendenmanagements.....                | 56          |
| <b>4</b> | <b>Chancen im Fundraising für Berufsorchester.....</b> | <b>69</b>   |
| 4.1      | Chance: Differenzierung im Kulturbetrieb .....         | 70          |
| 4.2      | Chance: Veranstaltungen werden Events.....             | 72          |
| 4.3      | Chance: Produktpalette erweitern .....                 | 75          |
| 4.4      | Chance: Zum Standortvorteil werden .....               | 77          |
| <b>5</b> | <b>Fazit.....</b>                                      | <b>79</b>   |
|          | <b>Literaturverzeichnis .....</b>                      | <b>XI</b>   |
|          | <b>Anhang - Textteil .....</b>                         | <b>XIX</b>  |
| X.1      | Gruppierung laut TVK .....                             | XIX         |
| X.2      | Der Orchestervorstand.....                             | XX          |
| X.3      | Kulturbegriff .....                                    | XXII        |
| X.4      | Kulturbetriebe und Kulturwirtschaft.....               | XXIII       |
| X.5      | Öffentlich-Private Kooperationen .....                 | XXV         |
| X.5.1    | Matching Funds .....                                   | XXVI        |
| X.5.2    | Public Private Partnerships .....                      | XXVI        |
|          | <b>Anhang – Abbildungen .....</b>                      | <b>XXIX</b> |
|          | <b>Anhang - Tabellen .....</b>                         | <b>XLII</b> |
|          | <b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>                 | <b>XLIV</b> |

## Abkürzungsverzeichnis

|        |                                                                                    |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Abb.   | Abbildung                                                                          |
| Abs.   | Absatz                                                                             |
| AG     | Aktiengesellschaft                                                                 |
| AO     | Abgabenordnung                                                                     |
| bzw.   | Beziehungsweise                                                                    |
| CRM    | Customer Relationship Management                                                   |
| d.h.   | das heißt                                                                          |
| DBV    | Deutscher Bühnenverein                                                             |
| DDR    | Deutsche Demokratische Republik                                                    |
| DOV    | Deutsche Orchestervereinigung                                                      |
| e.V.   | eingetragener Verein                                                               |
| ebd.   | Ebenda                                                                             |
| f.     | folgend                                                                            |
| ff.    | fortfolgend                                                                        |
| GEMA   | Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte |
| GewStG | Gewerbsteuergesetz                                                                 |
| GmbH   | Gesellschaft mit beschränkter Haftung                                              |
| gGmbH  | gemeinnützige GmbH                                                                 |
| Hrsg.  | Herausgeber                                                                        |
| HTV    | Haustarifvertrag                                                                   |

---

|        |                                              |
|--------|----------------------------------------------|
| i.e.S. | im engeren Sinne                             |
| i.w.S. | im weiteren Sinne                            |
| KStG   | Körperschaftssteuergesetz                    |
| Mio.   | Millione(n)                                  |
| Mrd.   | Milliarde(n)                                 |
| NPO    | Non Profit Organisation                      |
| o.ä.   | oder ähnliche(s)                             |
| RStV   | Rundfunkstaatsvertrag                        |
| sog.   | sogenannte(n/r)                              |
| TVK    | Tarifvertrag für Musiker in Kulturorchestern |
| u.a.   | unter anderem                                |
| u.ä.   | und ähnliche(s)                              |
| usw.   | und so weiter                                |
| UWG    | Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb       |
| Vgl.   | Vergleich/vergleiche                         |
| z.B.   | zum Beispiel                                 |
| z.T.   | zum Teil                                     |



# Abbildungsverzeichnis

|                                                                                                          |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Abbildung 1: Schematische Darstellung von Kulturfinanzierung und Kulturförderung nach Gerlach-March..... | XXIX    |
| Abbildung 2: Strategische Planung im Orchestermanagement nach Klein                                      | XXIX    |
| Abbildung 3: Leitbild und Mission des Beethovenorchesters Bonn .....                                     | XXX     |
| Abbildung 4: SWOT-Analyse nach Rosu .....                                                                | XXX     |
| Abbildung 5: Werte und Visionen des Beethovenorchesters Bonn .....                                       | XXXI    |
| Abbildung 6: Räumliche Ausdehnung der unternehmerischen Kulturförderung in Deutschland .....             | XXXII   |
| Abbildung 7: Sponsoringpräferenzen deutscher Unternehmen.....                                            | XXXIII  |
| Abbildung 8: Empfänger unternehmerischer Kulturförderung .....                                           | XXXIII  |
| Abbildung 9: Dauer der Partnerschaft unternehmerischer Kulturförderung .....                             | XXXIV   |
| Abbildung 10: Sponsoring-Managementprozess nach Bagusat.....                                             | XXXV    |
| Abbildung 11: Constituency-Modell für Berufsorchester .....                                              | XXXVI   |
| Abbildung 12: Spenderpyramide .....                                                                      | XXXVII  |
| Abbildung 13: Entwicklung der Anzahl der Stiftungen bürgerlichen Rechts .....                            | XXXVIII |
| Abbildung 14: Planstellen und Vergütung laut TVK .....                                                   | XXXVIII |
| Abbildung 15: Kulturbegriff nach Klein.....                                                              | XXXIX   |
| Abbildung 16: Kultur- und Politikbegriff nach Klein .....                                                | XXXIX   |
| Abbildung 17: Kulturbetriebe nach rechtlich-systematischer Sichtweise .....                              | XL      |
| Abbildung 18: Drei Sektoren-Modell .....                                                                 | XLI     |

---

## Tabellenverzeichnis

|                                                                              |       |
|------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Tabelle 1: Anzahl geschlossener Orchester nach Bundesländern 1990-2014 ..... | XLII  |
| Tabelle 2: Anzahl fusionierter Orchester nach Bundesländern 1990-2014..      | XLII  |
| Tabelle 3: Rechts- und Betriebsformen von Orchestern .....                   | XLII  |
| Tabelle 4: Stakeholder von Berufsorchestern .....                            | XLIII |

## Vorwort

Dieser Arbeit seien einige Anmerkungen zu Begriffen und Ausdrücken vorangestellt, die im musikalischen Sprachgebrauch gängig, aber vielleicht nicht unbedingt geläufig sind.

Häufig kommt es zu Verwirrung bei unterschiedlichen Orchesternamen. Das betrifft vor allem Sinfonie- bzw. Symphonieorchester und Philharmonische Orchester. Auch in dieser Arbeit tauchen sowohl Sinfoniekonzerte als auch Symphoniekonzerte auf – mit voller Absicht. Um nicht zu tief in den Gattungsbegriff eintauchen zu wollen, soll an dieser Stelle nur erwähnt werden, dass beide Wörter selben Ursprungs sind (σύνφωνος – griechisch für „zusammenklingend“) und die Schreibweise lediglich auf tradierte, regionale Schreibweisen zurückgeht. Einige Orchester nennen sich daher Symphonieorchester, andere Sinfonieorchester, dasselbe gilt für mögliche Konzertreihen. Auch der Begriff Sinfoniker bzw. Symphoniker ist geläufig. In dieser Arbeit wird, sofern es sich nicht um Eigennamen handelt, der Einlichkeit halber die Schreibweise Sinfonie verwendet. Synonym zum Begriff Sinfonieorchester findet man vielerorts auch Philharmonieorchester, Philharmonische Orchester oder Philharmoniker. Die unterschiedlichen Termini lassen dabei allerdings nicht auf einen Unterschied in der Besetzung (auch nicht im Vergleich zu Sinfonieorchestern) schließen, sondern haben historischen Hintergrund: Philharmonische Orchester sind in fast allen Fällen aus bürgerlicher Musikkultur hervorgegangen. Heute dienen die unterschiedlichen Namen nur der jeweils eigenen Marke und der Unterscheidung – so gibt es in Berlin z.B. die Berliner Symphoniker und die Berliner Philharmoniker, bis 2006 sogar auch noch das Berliner Sinfonie-Orchester (heute Konzerthausorchester Berlin).

Bei Theatern, welche nicht nur eine Richtung von Bühnenkunst darbieten, spricht man von Mehrspartenhäusern. Dabei variieren Anzahl und Zusammensetzung der Sparten von Theater zu Theater: Häufig ist dabei die Kombination Oper, Orchester und Ballett, andere Häuser haben als zusätzliche Sparte noch Schauspiel oder Puppen-/Figurentheater. Sollten sich fundamental einschneidende Kürzungen ergeben, besteht somit auch immer die Gefahr des Wegkürzens einer gesamten Sparte.

Eine Besonderheit im Theater- und Orchesterbereich ist zudem die saisonale Organisation. Die Saison eines Orchesters/Theaters stimmt dabei (in Deutschland) nicht mit einem Kalenderjahr überein, sondern beginnt im Spätsommer/Frühherbst und endet im zeitigen Sommer. Dementsprechend ist auch die Organisation eines Wirtschaftsjahres meist auf diesen saisonalen Zeitraum ausgelegt.

Die musikalische Sprache ist stark italienisch geprägt. So ergibt sich auch das Wort Tutti (ital. für „alle“): Es bezeichnet in unserem Sinne einen Orchestermusiker ohne zusätzliche Verpflichtungen (z.B. zu solistischen Leistungen).

Zuletzt sei noch angemerkt, dass in dieser Arbeit oftmals von „Künstlern“ die Rede ist. Damit sind nicht nur Einzelpersonen gemeint, es können auch Gruppen oder das ganze Orchester gemeint sein. Zudem sei der Gebrauch des generischen Maskulinums hier angemerkt, was keinesfalls bedeuten soll, dass sämtliche Positionen nicht ebenso gut von Frauen besetzt werden können.

# 1 Einleitung – Orchesterlandschaft in Deutschland

## 1.1 Hinleitung zum Thema

„Kultur kostet Geld. Sie kostet Geld vor allem auch deshalb, weil der Zugang zu ihr nicht in erster Linie durch einen privat gefüllten Geldbeutel bestimmt sein darf. [...] Substanziell hat die Förderung von Kulturellem nicht weniger eine Pflichtaufgabe der öffentlichen Haushalte zu sein als zum Beispiel der Straßenbau, die öffentliche Sicherheit oder die Finanzierung der Gehälter im öffentlichen Dienst. Es ist grotesk, dass wir Ausgaben im kulturellen Bereich zumeist "Subventionen" nennen, während kein Mensch auf die Idee käme, die Ausgaben für ein Bahnhofsgebäude oder einen Spielplatz als Subventionen zu bezeichnen. Der Ausdruck lenkt uns in die falsche Richtung. Denn Kultur ist kein Luxus, den wir uns leisten oder auch streichen können, sondern der geistige Boden, der unsere eigentliche innere Überlebensfähigkeit sichert.“ Diese Worte sprach Richard von Weizsäcker 1991 bei der Entgegennahme der Denkschrift „Kultur in Berlin“ und sie sind noch immer aktuell. Sie seien als mahnende Worte dieser Arbeit vorangestellt, um zu erinnern, dass Kultur, auch Orchesterkultur, ohne öffentliche Zuschüsse kein frei zugängliches Gut mehr sein wird. Dennoch ist der Bereich der öffentlichen Zuschüsse für Kultur, wie viele andere Bereiche auch, von Kürzungen und Umverteilungen betroffen. Orchester sind somit, wie andere Kulturbetriebe auch, stark auf die Unterstützung aus dem sogenannten dritten Sektor<sup>1</sup> angewiesen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Siehe Anhang Textteil, X.4

<sup>2</sup> <http://www.welt.de/print-welt/article509229/Kultur-sichert-Ueberleben.html>, Abruf am 19.01.2016

## 1.2 Fragestellung und Vorgehensweise

Angesichts der zu erwartenden weiteren Kürzungen (oder zumindest der Stagnation von Zuschüssen auf dem aktuellen Level) im Kontext aktueller Geschehnisse wie der steigenden Anzahl der aufgenommenen Flüchtlinge ist es immer wichtiger für Kulturbetriebe, sich nach alternativen Finanzierungsquellen umzusehen. Aber auch nichtöffentliche Kulturbetriebe sind angesichts steigender Kosten (z.B. durch die Einführung des Mindestlohnes) darauf angewiesen, zusätzlich zu Primäreinnahmen weitere Mittel zu generieren. Das betrifft auch Orchester. Somit stellt sich die Frage, wie Berufsorchester zu erfolgreichen Fundraisern werden können und wo die Unterschiede der Fundraisingstrategien zwischen öffentlichen und privaten Orchestern liegen.

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Um die aktuelle Situation deutscher Orchester einschätzen zu können, folgen als erstes ein kurzer Überblick über die Orchesterlandschaft in Deutschland sowie einige rechtlich-organisatorische Grundlagen. Darauf folgt die Differenzierung zwischen Kulturfinanzierung und Kulturförderung, bevor das Kapitel Fundraising sich den Hauptinhalten widmet: Nach einer Begriffsklärung des Wortes erfolgt die Erläuterung der Strategieplanung für Orchestermanagement, dessen Teil auch das Fundraising ist, sowie die genaue Betrachtung von Sponsoring- und Spendenmanagement. Abschließend werden unterschiedliche Chancen als Grundlage erfolgreichen Fundraisings für Berufsorchester aufgezeigt.

## 2 Orchesterlandschaft in Deutschland

Kaum ein Land ist so reich an Orchesterkultur wie Deutschland. Mit 130 Berufsorchestern hat Deutschland rund ein Viertel aller weltweit geschätzten professionellen Orchester anzubieten<sup>3</sup>. Dies entspringt einer langen Tradition: Durch höfische Musik und Traditionen ist eine Orchestertradition in Deutschland seit dem Jahr 1502 mit der ersten Kasseler Hofkapelle, einer Formation aus 8 Bläsern, belegt<sup>4</sup>. Bereits im 16. Jahrhundert entstanden an vielen europäischen und damit auch an vielen deutschen Höfen erste Orchester, die sich freilich in ihrer Besetzung stark von den heutigen Orchestern unterscheiden. Damit blicken Ensembles wie die Sächsische Staatskapelle Dresden<sup>5</sup>, die Mecklenburgische Staatskapelle Schwerin oder die Staatskapelle Weimar auf eine lange Tradition zurück<sup>6</sup>. Lange Zeit war das musikalische Leben von Hof, Kirche und städtischen Traditionen wie Stadtpfeifern geprägt, erst mit der Gründung des Gewandhausorchesters 1743, welches mittlerweile das zahlenmäßig größtbesetzte deutsche Orchester ist<sup>7</sup>, manifestierte sich bürgerschaftliches Engagement in musikalischer Institutionalität. Mit der Einführung des Rundfunks nach dem Ersten Weltkrieg kam mit den Rundfunkorchestern ab 1923 eine der jüngsten Sparten deutscher Orchesterkultur hinzu<sup>8</sup>.

### 2.1 Klassifizierung und Unterscheidung

Heute wird die Unterscheidung nicht mehr zwischen bürgerlichem und höfischem Orchester getroffen, sondern vielmehr unterschiedlicher, den jeweiligen Standpunkt betreffender Hinsicht.

---

<sup>3</sup> Mertens 2010: S. 13

<sup>4</sup> ebd.

<sup>5</sup> Fürstenau 1849: S. 3

<sup>6</sup> Mertens 2010: S. 13

<sup>7</sup> DOV Planstellen: S. 2

<sup>8</sup> Mertens 2010: S. 13

### 2.1.1 Unterscheidung nach DBV

Die aktuelle Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins als Bundesverband für Theater und Orchester listet 130 Orchester auf<sup>9</sup>. Sie unterscheidet dabei in 47 selbständige Kulturorchester<sup>10</sup>, welche folgenden Kriterien entsprechen: „Selbständige Kulturorchester mit eigenem Etat, bei denen der Rechtsträger entweder das Land der Landkreis oder die Stadt ist oder die, wen sie in privater Rechtsform betrieben werden, überwiegend von diesen Körperschaften finanziert werden. Sie versehen meist an Theatern, die über kein eigenes Theaterorchester verfügen, den Theaterdienst.“<sup>11</sup>, 70 In Theater integrierte Kulturorchester<sup>12</sup> sowie 13 Rundfunkorchester („Nachgewiesen werden alle Rundfunkorchester, die Teil eines öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmens sind.“)<sup>13</sup>.

### 2.1.2 Unterscheidung nach DOV/TVK

Die Deutsche Orchestervereinigung (DOV) trifft mit der Gliederung nach Einsatzgebiet eine andere Einteilung und kommt damit auf 131 Orchester (nach Zählung der Deutschen Orchestervereinigung) (Die Abweichung von einem Orchester erklärt sich durch ein Besetzungsverständnis: Deutschlands einziges ziviles Blasorchester, die Sächsische Bläserphilharmonie, wird, trotz tarifvertraglicher Zugehörigkeit, in der Theaterstatistik ausgelassen. Die DOV führt das rein mit unterschiedlichen Blasinstrumenten besetzte Orchester jedoch unter Konzertorchester): 83 Theaterorchester, 29 Konzertorchester, 7 Kammerorchester und 12 Rundfunk- bzw. Rundfunksinfonieorchester (Der Unterschied in der Zahl der Rundfunkorchester erklärt sich möglicherweise durch die bereits beschlossene Fusion des SWR Sinfonie-

---

<sup>9</sup> Theaterstatistik: S. 263

<sup>10</sup> ebd.: S. 262

<sup>11</sup> ebd.: S. 217

<sup>12</sup> ebd.: S. 262

<sup>13</sup> ebd.



orchesters Baden-Baden und Freiburg mit dem Radio-Sinfonieorchester Stuttgart des SWR<sup>14</sup>) zählt er auf<sup>15</sup>.

Theaterorchester sind im Sinne der DOV Orchester, die hauptsächlich Dienst an Theatern versehen, losgelöst von ihrem Träger. Sie sind eingegliedert in den Theaterbetrieb und richten ihre eigene Organisation danach aus. Vor allem in kommunalen Betrieben, die als Regiebetrieb in öffentlicher Hand liegen, liegt die Gesamtverantwortung für das jeweilige Haus in den Händen des Intendanten oder Direktors. Orchester, die direkt in einen Mehrspartenbetrieb eingegliedert sind, unterstehen zusätzlich meist noch einem Orchesterdirektor.<sup>16</sup>

Für Konzertorchester ist die der Managementaufwand übersichtlicher: Durch den fehlenden Theaterbetrieb fällt lediglich die Organisation von eigenen Veranstaltungen und Gastspielen sowie eventuell die Akquise von Fremdengagements an<sup>17</sup>. Orchester, die sowohl die Konzertauslastung eines Konzertorchesters als auch den Musiktheaterbetrieb an einem Mehrspartenhaus ableisten, sind selten auf Fremdengagements angewiesen. „Hier hat das Management alle Vorteile der vollen Flexibilität und Eigenständigkeit eines Konzertorchesters gepaart mit einer vertraglichen Absicherung konkreter Musiktheaterproduktionen.“<sup>18</sup> Beispielfür hierfür stehen das Philharmonische Staatsorchester Hamburg mit Konzerten in der Laeiszhalle und dem Opern- und Ballettbetrieb der Hamburgischen Staatsoper.

Kommt zusätzlich zum normalen Konzertbetrieb die Bindung an eine Spielstätte hinzu, ist diese ebenfalls zu verwalten. Zum einen bringt eine eigene Aufführungsstätte einiges an Mehrarbeit und personeller Zusatzbelastung durch Verwaltung und Betrieb (wobei die Bewirtung und der Servicebetrieb auch von Fremdfirmen übernommen werden kön-

---

<sup>14</sup> <http://www.swr.de/unternehmen/28/-/id=3586/did=10395482/nid=3586/2gwe59/index.html>, Abruf am 19.01.2016

<sup>15</sup> Mertens 2014: S. 1

<sup>16</sup> Mertens 2014: S. 8

<sup>17</sup> ebd.: S. 8

<sup>18</sup> ebd.: S. 9

nen) sowie den Drang, sie zu vermieten (um das finanzielle Risiko so gering wie möglich zu halten), mit sich. Zum anderen bietet sie volle Planungsfreiheit durch das Selbstwahlrecht von Terminen, die bei Bedarf auch spontan einzurichten sind. Eventuell sind durch die Vermietung sogar Mehreinnahmen erzielbar.

Einen Sonderfall bilden die Rundfunkorchester: Sie sind fast ausschließlich innerhalb der Senderstrukturen organisiert und haben eigene Manager sowie einen geringeren Personalstab, da viele der in einem Orchesterbetrieb anfallenden administrativen Aufgaben, z.B. die Buchhaltung, von entsprechenden Abteilungen Senders übernommen werden können. Mit Sendesälen besitzen sie zwar in vielen Fällen geeignete Räumlichkeiten zur Aufzeichnung, für Konzerte sind sie aber meist auf die Einmietung in fremde Säle angewiesen. Dafür „verfügen die Rundfunkensembles mit einer großen Rundfunkanstalt im Hintergrund über eine – nicht immer optimal genutzte – redaktionelle und eigenwerbliche Logistik, von der andere Ensembles nur träumen können.“<sup>19</sup>

Trotz der Dienste in Oper, Operette oder Ballett spielen auch Theaterorchester gängigerweise eine gewisse Anzahl von Sinfoniekonzerten pro Saison<sup>20</sup>. Beispielhaft dafür sei die Sächsische Staatskapelle Dresden genannt: Trotz der Aufführungen von Ballett und Oper spielt das Orchester pro Saison zwölf Symphoniekonzerte<sup>21</sup>, die jeweils zwei bis drei Mal zur Aufführung kommen, sowie mehrere Kammer- und Aufführungsabende. Hinzu kommen noch mehrere Tourneen<sup>22</sup> und die Anwesenheit als Residenzorchester der Osterfestspiele Salzburg.

---

<sup>19</sup> Mertens 2014: S. 9

<sup>20</sup> ebd.: S. 8

<sup>21</sup> <http://www.staatskapelle-dresden.de/konzerte/symphoniekonzerte/>, Abruf am 19.01.2016

<sup>22</sup> <http://www.staatskapelle-dresden.de/konzerte/tourneen/>, Abruf am 19.01.2016

### 2.1.3 Unterscheidung zwischen Kultur- und Berufsorchestern

Im Gegensatz zur Theaterstatistik nutzt die DOV den Begriff Kulturorchester und weist damit auf eine bestimmte Eingrenzung hin, welche durch den Tarifvertrag vorgenommen wird<sup>23</sup>. In diesem lautet die Definition in Abschnitt 1, § 1 Abs. 2: „Kulturorchester sind Orchester, die regelmäßig Operndienst versehen oder Konzerte ernst zu wertender Musik spielen. Orchester, die lediglich oder überwiegend Operettendienst versehen, sind keine Kulturorchester im Sinne dieses Tarifvertrags.“<sup>24</sup> Der Begriff „Kulturorchester“ stammt aus den 1930er Jahren und wurde mit dem „Tarifvertrag für die Musiker in Kulturorchestern“ manifestiert. Sein Selbstverständnis basiert auf dem Kulturbegriff der 1930er Jahre, in welchem die Auseinandersetzung verschiedener Ströme neuer musikalischer Einflüsse (Jazz, Neue Musik, Unterhaltungsmusik etc.) auch zu einer Form der Traditionsbewahrung führte, die sich auch sprachlich niederschlug.<sup>25</sup> Mit der Reduzierung von „Kultur“ im musikalischen Sinne auf Opern- und Konzertorchester wird allerdings, trotz aller sprachlicher Gewohnheit der Verwendung des Terminus ‘Kulturorchester’, ein nicht unerheblicher Teil der aktiven, öffentlich geförderten Orchesterszene negiert. Der Begriff „Kulturorchester“ bezeichnet heute auf administrative Art und Weise Orchester, welche hauptsächlich als Theater- (in allen Formen, auch Operette) und Konzertorchester (auch Kammerorchester) firmieren und größtenteils öffentlich gefördert werden.

Brezinka formuliert es folgendermaßen: „Heute geht man eher davon aus, dass ein Kulturorchester ein Orchester ist, welches hauptsächlich öffentlich (Steuermittel/Rundfunkgebühren) finanziert wird, über einen ganzjährig beschäftigten, festen Personalbestand besteht (und somit

---

<sup>23</sup> Tarifvertrag für die Musiker in Kulturorchestern vom 31. Oktober 2009 (TVK), Fassung vom 9. Dezember 2009

<sup>24</sup> TVK: S. 7

<sup>25</sup> Vgl: Lutz Felbick: Das "hohe Kulturgut deutscher Musik" und das "Entartete" - über die Problematik des Kulturorchesterbegriffs. - in: Zeitschrift für Kulturmanagement, 2/2015

keinen reinen Projektcharakter hat) und sich musikalisch im Bereich der ernsten Musik bewegt; d.h. nicht ganzjährig Marsch- oder andere Unterhaltungsmusik spielt.“<sup>26</sup> Diese Definition umfasst die von der Deutschen Orchestervereinigung und Gerald Mertens vertretene Zählung von 83 Theaterorchestern, zu welchen auch Operettenorchestern, wie z.B. das Orchester der Staatsoperette Dresden, zählen, 29 Konzertorchestern (darunter ein ziviles Blasorchester), sieben Kammerorchestern (mit einer Besetzungstärke zwischen 14 und 22 Personen)<sup>27</sup> sowie 12 Rundfunkorchestern (ohne die sieben Rundfunkchöre oder vier Rundfunk Bigbands!).

Großer Bestandteil der Definition nach Brezinka ist die öffentliche Förderung. . Dennoch gibt es auch Orchester, die, abseits der Aufzählung von Mertens oder der Theaterstudie, in vielfältiger Weise organisiert sind. Diese müssen nicht zwangsläufig selbständig organisiert sein: Teil der Orchesterszene in Deutschland sind auch die 13 Musikkorps der Bundeswehr, welche in großer Blasorchesterbesetzung ebenfalls Orchester darstellen und Brezinkas Definition lediglich in Bezug auf die unterhaltende bzw. Marschmusik widersprechen – auch wenn viele der Konzerte der Bundeswehrorchester keine Marschmusik, sondern Eigenkompositionen für diese Besetzungsform zum Inhalt haben, welche jedoch laut GEMA dennoch nicht in die Kategorie „Ernste Musik“, sondern in die Kategorie „Unterhaltende Musik“ zählen. Gleiches gilt für die 14 Polizeiblasorchester oder –korps. Sowohl Musikkorps als auch Polizeiorchester haben nicht nur die Besetzungsform Blasorchester gemeinsam, sondern bestehen auch aus professionellen, studierten Musikern, die im Falle der Bundeswehrklangkörper Soldaten (mit Grundausbildung und Funktion), im Falle der Polizeiorchester lediglich rangmäßige Polizisten sind.

Weitere, aus Brezinkas Definition „Kulturorchester“ ausgeschlossene Orchester sind sogenannte Projektorchester, welche sich nur zu einem

---

<sup>26</sup> Brezinka 2005: S. 36

<sup>27</sup> Theaterstatistik: S. 218-220

bestimmten Zweck zusammenfinden, beispielsweise für die Einspielung von Filmmusik, oder Musical-Orchester. Diese Formationen spielen in erster Linie Unterhaltungsmusik und verfügen über keinen ganzjährig beschäftigten Personalbestand. Die Musiker werden hier oft nur für die Dauer der Produktion von der jeweiligen Produktionsfirma engagiert. Gleiches gilt auch für das Beschäftigungsverhältnis von Musikern für Kurorchester<sup>28</sup>. Diese oftmals freiberuflich tätigen Musiker zählen in den seltensten Fällen zu den Musikern, für die der TVK gilt. Das bedeutet jedoch nicht, dass für alle Orchester, auf welche die oben genannte Definition der Kulturorchester zutrifft, ausschließlich der TVK anzuwenden ist: Unmittelbare Geltung entfaltet er auf ca. 100 der 131 erwähnten Kulturorchester<sup>29</sup>. Für Rundfunkorchester gelten gesonderte, von den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten vereinbarte Tarifbestimmungen (Mantel- und Klangkörperarifverträge)<sup>30</sup>. Viele Orchester und Theater haben zudem sogenannte Haustarifverträge (HTV), in welchen zusätzliche Rechte, aber auch zusätzliche Pflichten festgeschrieben sind, und welche örtliche Besonderheiten (beispielsweise zwei Spielstätten in unterschiedlichen Städten) berücksichtigen. Haustarifverträge werden häufig bei wirtschaftlichen Schieflagen abgeschlossen<sup>31</sup>. In ihnen werden Verzichts- und Absichtserklärungen festgehalten. Ein Beispiel dafür bildet die Fusion des Westfälischen Sinfonieorchesters Recklinghausen mit dem Philharmonischen Orchester Gelsenkirchen. Beide Orchester waren wirtschaftlich unrentabel und in ihrer Existenz gefährdet, da eine Aufstockung öffentlicher Mittel nicht in Frage kam. Mit einer freiwilligen Fusion zur Neuen Philharmonie Westfalen entgingen sie 1996 der Abwicklung, wobei eine Fusion allein keine Kosten spart. In einem Haustarifvertrag wurde eine Maximalstellenanzahl festgelegt, welche allerdings die Gruppierung in eine höhere Gehaltsklasse<sup>32</sup> bedeutet hätte. Mit der konkreten Festlegung einer geringeren

---

<sup>28</sup> Kurorchester finden sich oft in traditionellen Kurstädten und dienen zur Unterhaltung der Kurgäste in der Sommersaison

<sup>29</sup> Mertens 2014: S. 2

<sup>30</sup> Mertens 2010: S. 79

<sup>31</sup> Vgl. Mertens 2010: S. 18, Klein 2011: S. 20

<sup>32</sup> TVK-Stufe A, siehe Anhang Textteil, X.1

Gehaltsklasse (TVK-Stufe B) konnten die notwendigen Einsparungen erzielt werden.<sup>33</sup>

Wenige Orchester aus dem Bereich der Kulturorchester – und dort vor allem die Kammerorchester – haben keinen Tarifvertrag, sondern regeln Rechte und Pflichten direkt in den Arbeitsverträgen<sup>34</sup>.

Wenige Orchester aus dem Bereich der Kulturorchester (und dort vor allem die Kammerorchester), haben keinen Tarifvertrag, sondern regeln Rechte und Pflichten direkt in den Arbeitsverträgen<sup>35</sup>.

Ausgehandelt werden Tarifverträge (HTV, TVK) mit der Deutschen Orchestervereinigung (DOV) als Berufsverband der Orchestermusiker, abgeschlossen werden sie mit dem Deutschen Bühnenverein (DBV) als Arbeitgeberverband. Ist der Orchesterträger kein Mitglied im DBV, erfolgen Aushandlung und Abschluss direkt zwischen DOV und Arbeitgeber. Spitzenorchester haben teilweise Sondertarifverträge, die, trotz Mitgliedschaft, ebenfalls unter Umgehung des DBV abgeschlossen wurden.

Um den Begriff Kulturorchester und die damit verbundene, mit vielen Debatten verknüpfte Ausschließung anderer Orchester, auf die benötigte Fundraising-Maßnahmen in den selben Fällen zutreffen können wie auf die Orchester, welche zu den Kulturorchestern gezählt werden (wobei ohnehin immer stets genau auf das tatsächliche Profil des Orchesters geschaut werden muss), sei fortan für die Situationen, in welche es nicht ausschließlich um Kulturorchester geht, der Begriff Berufsorchester nach Rosu genutzt. Er bezeichnet Berufsorchester als diejenigen Orchester, welche hauptsächlich klassische Musik aufführen bzw. Tonträger einspielen, dabei in sinfonischer oder Kammerbesetzung auftreten „und deren Musiker und Mitarbeiter ihre Tätigkeit im und für das Orchester ausüben, um ihren Lebensunterhalt - zumindest teilweise -

---

<sup>33</sup> Vgl.: Huber/Stephan/Plamper 2004: S. 333f

<sup>34</sup> Mertens 2014: S. 2

<sup>35</sup> ebd.: S. 2

zu verdienen. Ein Berufsorchester in diesem Sinne kann ein Konzert- oder Kammer-, Opern- oder Rundfunkorchester sein. Es kann aber auch ein professionelles Ensemble aus dem Bereich der Neuen Musik sein [...] oder ein Alte Musik Ensemble, das nur aus wenigen Musikern besteht [...]. Ein Berufsorchester kann sowohl öffentlich finanziert sein oder sich ganz bzw. teilweise privat finanzieren.“<sup>36</sup> Dabei ist folgendes herauszustellen: Die ausschlaggebenden Kriterien sind bei ihm die Art der Musik (wobei „klassische Musik“ ein weites Feld umspannt und keineswegs auf den Bereich Klassik im Sinne von Wiener Klassik reduziert ist), die Mindestgröße als Orchester und die Tatsache, dass damit (wenn auch nur teilweise) der Lebensunterhalt bestritten wird (damit schließt er z.B. auch diejenigen mit ein, die aus DDR-Zeiten noch in Polizeiorchestern spielen, aber niemals ein Musikstudium dafür absolviert haben), nicht ausschlaggebend jedoch sind die Besetzung (Bläser, Streicher, Sinfonieorchesterbesetzung etc.), die genaue Art der „klassischen Musik“ (Kategorie Unterhaltung oder Ernste Musik) oder die Art der Finanzierung.

## **2.1.4 Historische Entwicklungen jüngerer Zeit und Ausblick**

### **Schließungen und Stellenabbau**

Um die heutige Situation der Orchester in Deutschland und die damit verbundene immer stärker wachsende Notwendigkeit alternativer Finanzierungsquellen darzustellen, bedarf es neben der Konstatierung des aktuellen Status auch eines kurzen Rückblicks auf die Veränderungen in jüngster Vergangenheit. Durch die Wiedervereinigung kam es zu einem sprunghaften Anstieg der Orchesterzahl in der Bundesrepublik. Aus diesem Grund in Kombination mit einer befristeten Übergangsfinanzierung des Bundes erhöhte sich der Finanzierungsbedarfs durch die öffentliche Hand erheblich. Die Folge waren tiefgreifende Umstruk-

---

<sup>36</sup> Rosu 2014: S. 1

turierungen in der deutschen Orchesterlandschaft. Vor allem in den neuen Bundesländern, in denen die Dichte der Orchester besonders hoch war, wurden aus finanziellen Gründen zahlreiche Orchester geschlossen, aber auch in anderen Regionen kam es zu Schließungen<sup>37</sup>. So wurden zwischen 1992 und 2014 27 Orchester in der BRD, die nach der oben erläuterten Definition zu den Kulturorchestern zählen, geschlossen oder gingen in die Insolvenz.<sup>38</sup> Mit Hinzunahme weiterer staatlicher Orchester der DDR (unter Auslassung von Polizei- und Militärmusik), welche eine vornehmlich unterhaltungsmusikalische Prägung hatten, sind es sogar 37 Orchester, die in dieser Zeit von der musikalischen Landkarte verschwanden<sup>39</sup>. Einige Orchester wurden auch fusioniert, teilweise sogar mehrfach. Insgesamt waren über den Zeitraum von 14 Jahren 48 Orchester von Fusionen betroffen (Siehe Anhang, Tabelle 2)<sup>40</sup>. Aber nicht nur Fusionen und Schließungen, auch die Reduzierung von Planstellen und die damit einhergehende schwindende Flexibilität der Orchester in Aufführungspraxis und Einsatzgebiet wirkten sich deutlich aus. So gibt Mertens für den Zeitraum von 1992 bis 2014 einen Rückgang der ausgewiesenen Musikerplanstellen um 19% von 12.159 auf 9.825 Stellen an, wobei von den abgebauten 2.334 Stellen 79% auf die alten Bundesländer fielen<sup>41</sup>. Diese Veränderungen betrafen alle Orchestertypen des Bereichs Kulturorchester (Kammer-, Konzert-, Theater- und Rundfunkorchester) ebenso wie, zahlenmäßig nicht erfasst, alle generellen Berufsorchester. An dieser Stelle ist lediglich nebenbei auf den erheblichen Abbau von Musikerstellen im Militärmusikbereich hinzuweisen.

## Umstrukturierungen und neue Organisationsformen

Doch woher kommt dieser massive Abbau? Nach dem Wegfall der staatlichen Strukturen und Bezirke der DDR und Neuschaffung der so

---

<sup>37</sup> Mertens 2014: S. 4

<sup>38</sup> Siehe Anhang, Tabelle 1

<sup>39</sup> DOV-Studie: S. 1f

<sup>40</sup> ebd.: S. 2f.

<sup>41</sup> Mertens 2014: S. 5, DOV Planstellen S. 4



genannten Neuen Bundesländer waren viele der ebenfalls neu geschaffenen Landkreise überfordert mit den finanziellen Aufgaben, die unter anderem im Bereich Kultur auf sie zukamen. Zur Kompensation und als Reaktion auf diese Entwicklung kam es sowohl zu Umstrukturierungen (z.B. das Nordharzer Städtebundtheater) als auch zur Gründung von eingetragenen Vereinen (z.B. Thüringen Philharmonie Gotha) und GmbHs.<sup>42</sup> All diese Maßnahmen sollten den Kostendruck (bzw. bei Verbünden auch die Ausgaben) reduzieren. Dennoch war nicht jede dieser Maßnahmen erfolgreich. Gerade die Form des Vereins scheint nicht geeignet zur Organisation eines Orchesterbetriebs zu sein: „Ein Problem scheint hierbei darin zu liegen, dass die Rechtsform des eingetragenen Vereins für den Betrieb eines Orchesters mit oft millionenschwerem Haushalt bei gleichzeitiger Mischung der Mitglieder aus natürlichen und juristischen Personen (in der Regel Kommunen) keine angemessenen Handlungsinstrumente bereit hält.“<sup>43</sup>

Eine weitere Möglichkeit der rechtlichen Organisationsform ist die des Eigenbetriebs. Er lässt den Orchesterbetrieben freiere Hand und größere Eigenständigkeit, dennoch verbleiben sie direkt in der öffentlichen Hand und hat den Vorteil, dass er im Gegensatz zum Zweckbetrieb gewinnorientiert arbeiten darf. Es gibt jedoch organisatorische und steuerrechtliche Vorschriften zu beachten wie z.B. die Anmeldung beim Finanzamt, den Steuerfreibetrag und Buchhaltungspflichten.

Lediglich zwei Kulturbetriebe aus dem Theater-/Orchesterbereich wurden in eine Anstalt öffentlichen Rechts überführt: Das MDR-Sinfonieorchester Leipzig und die Bühnen der Landeshauptstadt Kiel mit dem Philharmonischen Orchester Kiel<sup>44</sup>.

Die jüngste Form der Orchesterträgerschaft ist die der Stiftung, entweder in Form einer privatrechtlichen (z.B. Südthüringisches Staatstheater

---

<sup>42</sup> Mertens 2014, S. 7, Klein 2011, S. 20

<sup>43</sup> Mertens 2010: S. 19

<sup>44</sup> DOV 2014: S. 6

Meinigen)<sup>45</sup> oder als öffentlich-rechtliche Stiftung (Bamberger Symphoniker)<sup>46</sup>. Teilweise unterstehen auch mehrere Institutionen einer Stiftung, wie zum Beispiel in Berlin: Die Stiftung Oper Berlin führt die Deutsche Staatsoper, die Komische Oper und die Deutsche Oper. Im Gegensatz zu privatrechtlichen Stiftungen ist eine öffentlich-rechtliche Stiftung nicht zwingend insolvenzfähig („Bei der Stiftung öffentlichen Rechts scheidet eine Insolvenzfähigkeit nach § 12 aus, wenn das Landesrecht dies bestimmt.“<sup>47</sup>).

Einen Überblick über die Rechtsformen, in welchen Orchester seit 1990 organisiert sind, liefert Tabelle 3 im Anhang.

Auch der Ausblick lässt erahnen, dass diese Entwicklung noch nicht gestoppt ist. Mit der Fusion des Radio-Sinfonieorchesters Stuttgart des SWR und des SWR Sinfonieorchesters Baden-Baden und Freiburg<sup>48</sup> steht im Jahr 2016 eine ganz konkrete Veränderung bevor. Auch in Thüringen gibt es aktuell scharf diskutierte Umstrukturierungspläne mit harten Einschnitten: Eine mögliche Kooperation des Theaters Altenburg-Gera mit der Jenaer Philharmonie könnte einen Abbau von Orchesterstellen zur Folge haben, ein fusioniertes Staatstheater Weimar-Erfurt oder, alternativ, eine Übernahme der Trägerschaft der Staatskapelle Weimar und des Orchesters Erfurt durch das Land in einer Holding hätte ebenfalls Auswirkungen auf Opern- und Orchestersparte. Auch eine Fusion der Orchester aus Erfurt und Gotha steht als Option im Raum, ebenso wie ein Produktionsaustausch zwischen den Städten Eisenach, Meiningen, Rudolstadt und Nordhausen bzw. Nordhausen, Eisenach und Rudolstadt<sup>49</sup>.

---

<sup>45</sup> DOV 2014: S. 5

<sup>46</sup> DOV 2014: S. 6

<sup>47</sup> Henckel, Gerhardt 2014: S. 312f

<sup>48</sup> <http://www.swr.de/unternehmen/28/-/id=3586/did=10395482/nid=3586/2gwe59/index.html>, Abruf am 19.01.2016

<sup>49</sup> Vgl. Freistaat Thüringen 2015

## 2.2 Kulturfinanzierung und Kulturförderung

Wie bereits angeklungen ist die Mittelzusammensetzung von Orchesterbetrieben komplex. Bevor jedoch auf die Finanzierungssituation eingegangen werden kann, sollen die Begriffe Kulturfinanzierung und Kulturförderung voneinander abgegrenzt werden. Damit einhergehende Betrachtungen des Kulturbegriffes finden sich im Textteil des Anhangs (X.3), ebenso die Differenzierung der Begriffe Kulturbetrieb und Kulturwirtschaft (X.4).

Auch Kulturfinanzierung und Kulturförderung sind im Sprachgebrauch selten sauber voneinander getrennte Begriffe. Dabei umfasst Kulturfinanzierung die Gesamtheit der Beiträge, die zur Herstellung bzw. Beibehaltung eines Kulturbetriebes nötig sind, egal ob monetär oder nichtmonetär.<sup>50</sup> Nichtmonetäre Leistungen zählen in dazu, wenn sie im Nichtförderfall eingekauft oder durch eigene personelle Leistung und somit durch bezahlte Arbeitskraft erbracht werden müssten. Benkert zählt unter Kulturfinanzierung diese Punkte auf:

- „Erträge oder Substanz von Vermögen, das den Künstlern bzw. Kulturschaffenden selbst gehört,
- Einkünfte aus dem Verkauf der Produkte und Leistungen des Produktionsprozesses (der dann freilich bei längerer Produktionsdauer bzw. Lagerung vorfinanziert werden muß)<sup>51</sup>,
- Einnahmen aus Darlehensaufnahme und ertragsbezogene Beteiligungen Externer,
- nicht ertragsbezogene Beteiligungen oder sonstige Einlagen privater Dritter,

---

<sup>50</sup> Gerlach-March 2010: S. 11

<sup>51</sup> = Betriebseinnahmen, gliedern sich in primäre und sekundäre Betriebseinnahmen; Vgl. Gerlach-March 2010, S. 97: „Das Primäreinkommen bezeichnet Betriebseinnahmen i.e.S., also Einnahmen aus der eigentlichen Kernaktivität der Kulturinstitution: Erlöse aus dem Kartenverkauf, Gebühren, Verkauf von Aufführungsrechten u.ä. Davon abgegrenzt umfasst das Sekundäreinkommen Einnahmen aus zusätzlichen Aktivitäten: Merchandising, Café- oder Barbetrieb, Vermietung von Räumlichkeiten oder Technik, Anzeigenverkauf, Provisionen für Workshops/Vorträge u.ä.“

- Finanzierungsbeiträge des Staates<sup>52</sup>

Dabei ist der Bürger nicht nur als Käufer der Produkte und Leistungen wichtig: „Der größte Kulturfinanzierer in Deutschland ist der Bürger. Zunächst als Marktteilnehmer, dann als Spender und in dritter Linie als Steuerzahler.“<sup>53</sup>

Nicht jedem Kulturbetrieb steht jedes Mittel der Kulturfinanzierung dabei in gleichem Maße zur Verfügung.<sup>54</sup>

In diesem Verständnis ist Kulturförderung nur ein Teil der Kulturfinanzierung. Sie umfasst den Teil der Kulturfinanzierung, welcher „nicht dem Erzielen von Gewinn oder dem individuellen Konsum dient. Kulturförderung umfasst Beiträge finanzieller und nichtfinanzieller Art, die von staatlicher oder privater Seite aus kultur- oder unternehmenspolitischen sowie mäzenatisch-karitativen Gründen gegeben werden“.<sup>55</sup> Den Hauptanteil macht dabei die staatliche Kulturförderung aus, die auf die gesamte Kulturfinanzierung hin gesehen nur einen ergänzenden Anteil hat.<sup>56</sup> Eine schematische Darstellung bietet Abb. 1 (siehe Anhang).

---

52 Benkert in: Demmert/Rauhe 1994: S. 73

53 Deutscher Bundestag 2007: S. 5

54 Vgl. Gerlach-March 2010: S. 12

55 ebd.: S. 11

56 ebd.: S. 12

### 3 Fundraising

Der Begriff kommt aus dem angloamerikanischen Sprachraum und setzt sich zusammen aus dem Substantiv „fund“ (Geld, Kapital) und „to raise“ (aufbringen, einwerben). Wörtlich übersetzt heißt es also Geld einwerben, was jedoch zu kurz gegriffen ist.

In der Fachliteratur findet sich keine einheitliche Verwendung des Begriffs Fundraising. Haibach beispielsweise versteht Fundraising als Oberbegriff eines Gesamtmixes von Methoden zur Mitteleinwerbung: „Fundraising wird verstanden als die umfassende Mittelbeschaffung einer nicht kommerziellen Organisation. Dies umfasst Finanz- und Sachmittel, Recht und Informationen, Arbeits- und Dienstleistungen, wobei der Schwerpunkt auf der Einwerbung finanzieller Mittel liegt. Beim Fundraising geht es um die Erstellung einer Kommunikationsstrategie für die Beschaffung von Finanzmitteln, und zwar vor allen Dingen für Mittel, die nicht nach klaren Förderkriterien vergeben werden und nicht regelmäßig fließen.“<sup>57</sup> Auch Fabisch vertritt diese Meinung<sup>58</sup>, ebenso wie Bendixen und Heinze<sup>59</sup>, während Klein<sup>60</sup>, Hoppe und Heinze<sup>61</sup> und Heinrichs<sup>62</sup> Fundraising und Sponsoring als eigenständige, gleichrangige Instrumente behandeln. Gerlach-March folgt der Einordnung von Sponsoring in den Bereich des Fundraisings, unterteilt es allerdings in Fundraising im weiteren Sinne<sup>63</sup> und Fundraising im engeren Sinne<sup>64</sup>.

Alle sind sich aber in den Grundzügen einig. Dass es sich bei Fundraising nicht um eine bestimmte Art von Geldquelle, sondern um eine Me-

---

<sup>57</sup> Haibach 2012, S. 16

<sup>58</sup> Fabisch 2013, S. 8

<sup>59</sup> Heinze (Hrsg.): 1999, S. 25f.

<sup>60</sup> Klein 2011, S. 244

<sup>61</sup> Hoppe/Heinze 2016, S. 119ff

<sup>62</sup> Heinrichs 1997, S. 176f.

<sup>63</sup> „die Tätigkeit, zusätzliche Einnahmen einzuwerben“, Gerlach-March 2010: S. 47

<sup>64</sup> „Einwerben von Zuwendungen der Privatwirtschaft und des Dritten Sektors, mäzenatisch fördernder Privatleute und Stiftungen“, Gerlach-March 2010: S. 46

thode handelt.<sup>65</sup> Es ist die Zusammenfassung aller Formen der Drittmiteleinwerbung, wobei die eingeworbenen Leistungen nicht nur reine Finanzleistungen, sondern auch immaterielle Leistungen sein können, wobei es keine markadäquate Gegenleistung gibt (dazu zählen nicht Anerkennung, Prestige, Kontakte etc., sondern materielle Gegenleistungen). Außerdem richtet es „sich an alle potentiellen ‚Fundgiver‘, also verschiedene Zielgruppen.“<sup>66</sup> Vor allem aber ist Fundraising eines: systematisch. „Systematisch heißt unter anderem: strategisch, umfassend und an Marketingprinzipien orientiert, nach innen und nach außen gerichtet sowie von der Leitung verantwortet und unterstützt.“<sup>67</sup>

Für diese Arbeit sei Sponsoring als Teil des Fundraisings angenommen.

### 3.1 Orchestermanagement

Wie bereits hervorgehoben ist Fundraising eine strategisch geplante Tätigkeit. Um den Begriff der Strategie noch etwas auszuführen, sei an dieser Stelle kurz das Orchestermanagement, dessen Aufgabe u.a. die strategische Planung ist, eingegangen. Rosu definiert Orchestermanagement wie folgt:

„Traditionell richtet Orchestermanagement seine Aufmerksamkeit darauf, einen möglichst reibungslosen Ablauf von Produktionsprozessen sicherzustellen. Seine Hauptaufgabe besteht darin, den Orchesterbetrieb spielbereit zu halten. Weitere zentrale Managementaufgaben sind die Vermarktung der eigenen Aktivitäten (Verkauf und Orchestermarketing) sowie die Sicherstellung der Finanzierung.“<sup>68</sup> Dabei besteht das Orchestermanagement zumeist aus unterschiedlichen Positionen, die, je nach Orchestertyp, stark variieren können.<sup>69</sup> Es gilt jedoch: „Das Ma-

---

<sup>65</sup> Bendixen/Heinze in: Heinze 1999: S. 25

<sup>66</sup> Gerlach-March 2010: S. 47

<sup>67</sup> ebd.: S. 48

<sup>68</sup> Rosu 2014: S. 17

<sup>69</sup> Vgl. auch Mertens 2010: S. 27ff.

nagement eines Kulturbetriebs unterscheidet sich grundsätzlich nicht vom Management eines Wirtschaftsbetriebs. Dies gilt auch für das Management eines Berufsorchesters.<sup>70</sup>

## 3.2 Strategie

„Orchestermanagement heute sollte sich demnach nicht darauf beschränken, gute operative Ergebnisse zu erzielen und die Performance möglichst zu verbessern. Sondern es sollte seine Aufgabe auch und zusätzlich darin sehen, die Zukunft des Orchesters zu ändern.“<sup>71</sup>

Rosu unterscheidet im Management, auch im Orchestermanagement, zwischen operativem und strategischem Management. Operatives Management ist auf aktuelle Ereignisse und unmittelbare Ziele ausgelegt, zielt also auf Einzelfälle ab. Es ist auf Effizienz ausgerichtet, wird von dem für den jeweiligen Sachbereich entsprechenden Mitarbeiter ausgeführt und hat dadurch lediglich Einfluss auf einen begrenzten Einsatzbereich. Strategisches Management hingegen ist als Aufgabe der Betriebsleitung ganzheitlicher ausgelegt: Es betrifft umfassendere Ziele mit Einfluss auf die Zukunftsgestaltung des gesamten Orchesters und beeinflusst damit alle Angestellten. Im Gegensatz zum einzelzielorientierten operativen Management ist es generalistisch ausgerichtet und sorgt für Weiterentwicklung durch immerwährenden Abgleich der Ziele mit der Realität und gibt ihnen Richtlinien vor, während das operative Management die ausführende Kraft ist.<sup>72</sup> Dabei ist das eine nicht ohne das andere denkbar. Strategisches Management „bildet den Input für die operative Ebene“, operatives Management hingegen sorgt für die effiziente Durchführung des strategischen Managements.

Rosu legt dar, dass in Orchestermanagement lange Zeit eher dem operativen Management glich – Handeln in bestimmten Handlungsfällen, jedoch ohne gezielte strategische Planung im Vorfeld. „Die Frage ist

---

<sup>70</sup> Rosu 2014: S. 17

<sup>71</sup> ebd.: S. 20

<sup>72</sup> ebd.: S. 9f

nun aber, ob ein solches operationales Management noch in der Lage sein kann, die Probleme, vor denen die Berufsorchester gegenwärtig stehen, zu meistern.“<sup>73</sup> Mit Blick auf die in Kapitel 2.1.4 ausgeführte Lage der Orchester ist davon auszugehen, dass sich auch Orchester, wie jedes andere wirtschaftlich arbeitende Unternehmen, mit strategischer Planung und überzeugenden Konzepten an stärker ihrer eigenen Finanzierung beteiligen müssen.

Um das Orchester bzw. das gesamte Kulturunternehmen strategisch aufzubauen und nach außen einheitlich darzustellen, bedarf es somit einer Strategie. Diese bildet die Grundlage des Handelns, wenngleich künstlerische Entscheidungen z.T. von ihr losgelöst getroffen werden oder werden müssen, und wird unter Zuhilfenahme von vier Schritten realisiert: Stakeholderanalyse, Mission Statement und Gestaltung der Angebotspalette, SWOT-Analyse und Schaffung eines normativen Rahmens<sup>74</sup>. Dabei ist wichtig, dass diese Schritte nicht in einer festgelegten zeitlichen Abfolge, sondern in einer Art Kreislauf stattfinden, so dass alle Ergebnisse der einzelnen Schritte stets einer Evaluation unterzogen und evtl. angepasst werden müssen. Während Rosu alle diese Punkte als Kreislauf darstellt, wäre die Darstellung mit dem Zentrum „Evaluation“ passender (siehe Anhang, Abb. 2). Strategische Planung hat somit auch große Auswirkungen auf die Fundraising-Strategie des Orchesters. Alle Punkte sind dafür relevant: Durch die Festlegung normativer Grundlagen, die Analyse externer Stakeholder und derer, die es vielleicht noch werden sollen, das gezielt ausgearbeitete Mission Statement und die herausgearbeiteten Chancen, die sich z.B. in der Zusammenarbeit mit einem Unternehmen bieten können, ist die Strategieentwicklung eine wichtige Voraussetzung einer konkreten Fundraisingstrategie eines Orchesters.

---

<sup>73</sup> Rosu 2014.: S. 18

<sup>74</sup> ebd.: S. 2f



### 3.2.1 Stakeholderanalyse

Stakeholder eines Orchesters sind alle diejenigen Akteure, die Anteil oder Interesse an der Existenz des Betriebes haben. Stakeholder können sowohl Einzelpersonen als auch Gruppen sein, die in ihrem Handeln das Orchester beeinträchtigen oder beeinträchtigen können.<sup>75</sup> Eine Stakeholderanalyse ist die Identifizierung und intensive Betrachtung aller Anspruchsgruppen sowie eine kritische Auseinandersetzung mit ihnen. „Es geht dabei um die Frage, wie Unternehmen mit den vielfältigen Gruppen und deren Ansprüchen umgehen sollen, um eine langfristige Sicherung des Unternehmensbestandes und -erfolges zu erreichen. Dementsprechend ist als zentrale Aufgabe eines Stakeholder-Managements, das sich dem Management der Ansprüche verschiedener Stakeholder widmet, die Identifizierung relevanter Stakeholder und ihrer Ansprüche an das Unternehmen zu sehen.“<sup>76</sup> Letztendlich erwarten alle Stakeholder eines Orchesters, wie bei jedem anderen Unternehmen, einen Nutzen aus ihrer Verbindung zu ziehen. Ohne die Berücksichtigung dieser Nutzenerwartungen und der Interessen der Stakeholder wird kein Orchester künftig handlungsfähig sein, auch die öffentlich geförderten Orchester nicht, weswegen sich eine Ausrichtung hin zur Kundenorientierung immer weiter durchsetzt. Eine Stakeholderanalyse dient vorerst dazu, alle Anspruchsgruppen des Orchesters zu identifizieren und die mit ihnen verknüpften Ansprüche zuzuordnen. Dabei können diese Anspruchsgruppen nicht nur außerhalb des Orchesters, sondern auch in der Kulturinstitution selber zu finden sein. Mitarbeiter und Künstler sind ebenso Anspruchsgruppen wie (potentielle) Besucher oder Sponsoren. Wichtig ist auch die Berücksichtigung des Verhältnisses eventueller öffentlicher Förderung zu privaten Förderern sowie sich abzeichnende Tendenzen (z.B. Zuschusskürzung durch Nichtverlängerung von Finanzierungsplänen). Rosu bezeichnet dabei nicht nur Personen und Institutionen als Stakeholder: „Stakeholder im strategischen Kontext können beispielsweise die allgemeinen

---

<sup>75</sup> Rosu 2014: S. 37f.

<sup>76</sup> Riede 2011: S. 25

Umweltbedingungen, politische Verhältnisse, das Verhalten der Konkurrenten der Organisation oder auch die Mitarbeiter der Organisation sein. Ebenso sind Megatrends [...] unbedingt zu berücksichtigen.“<sup>77</sup> Eine Stakeholderanalyse ist kein abgeschlossenes Verfahren, es können stets Stakeholder hinzukommen oder an Bedeutung verlieren.<sup>78</sup> Nach der Auflistung aller Stakeholder folgt die Wertung und Sortierung. Dabei geht es nicht nur um potentiellen Nutzen für das Orchester, sondern auch um mögliche Gefahren. Pepels zählt folgende mögliche Sortierungen auf:

- Auslegung der Beziehungen
- Priorität
- Zielgruppen
- Inhalt
- Intensität
- Symmetrie der Beziehungen
- Ziele<sup>79</sup>

So lassen sich mögliche Wichtigkeiten der Nutzenerwartungen auch unter konkreten Gesichtspunkten erkennen, zuordnen und bewerten. Anspruchsgruppen können dabei durchaus mehrere Nutzenerwartungen haben. Diese Nutzversprechen werden nun den einzelnen Anspruchsgruppen zugeschrieben. Wichtig ist dabei, dass sie aus der Sicht des Anspruchsträgers, nicht aus Sicht der Organisation formuliert werden! Daraus ergeben sich die Ziele, die sich das Orchestermanagement als Handlungsgrundlage mit seinen vielfältigen Partner setzt. Dabei ist es nicht zwingend das Ziel, das Nutzversprechen, welches ohnehin kein statisches ist, voll zu erfüllen, sondern eine möglichst zielführende Lösung für ein für beide Seiten zufriedenstellendes Ergebnis

---

<sup>77</sup> Rosu 2014: S. 39

<sup>78</sup> Eine Checkliste zur Ermittlung von externen und internen Stakeholdern findet sich bei Rosu 2014: S. 40

<sup>79</sup> Pepels 2012: S. 43f.

zu finden. Dieses kann dem Nutzversprechen in Gänze gleichen, muss es aber nicht.<sup>80</sup>

Der Abschluss dieser Untersuchungen bringt eine Liste an Richtwerten hervor, nach denen sich das Orchester im strategischen Management richtet. Berücksichtigt werden dabei immer möglichst viele Anspruchsgruppen gemäß ihres aktuellen Einflusses. Auch dieser Prozess ist somit ständiger Evaluation unterworfen.

Rosu benennt konkret drei große Stakeholdergruppen, die für Berufsorchester relevant sind: interne Stakeholder, externe Stakeholder und allgemeine Entwicklungen.<sup>81</sup> (Siehe dazu auch Tabelle 4)

### **Interne Stakeholder eines Orchesters**

Interne Stakeholder eines Orchesters sind vor allem seine Mitarbeiter. Dabei sind alle Mitarbeiter, sowohl im künstlerischen als auch nicht-künstlerischen Bereich gemeint. Da die Leistung eines Orchesters vor allem von der Qualität der Leistung der Mitarbeiter abhängt, ist der Faktor Mensch hier besonders hoch. Der größere Teil des Orchesterbetriebs sind stets die Musiker, wobei es hier deutlich auf die Einzelleistungen der Personen ankommt, die im Zweifelsfall über Erfolg oder Misserfolg einer Produktion bzw. eines Konzertes entscheiden können. Auch der Orchestervorstand stellt eine interne Anspruchsgruppe dar, ebenso wie die anderen innerbetrieblichen Interessenvertretungen, wie z.B. der Betriebsrat. Auch die Interessen des Trägers sind für das Orchester von größtem Interesse. Heikel ist vor allem auch eine interne Konkurrenz, wie sie bei Mehrspartenhäusern auftreten kann: Durch Finanzdruck entsteht bisweilen die Situation, Kürzungen an einer Sparte vornehmen zu müssen, wodurch ein interner Druck, sich gegen

---

<sup>80</sup> Rosu 2014: S. 40

<sup>81</sup> ebd.: S. 42

andere Sparten des Hauses zu bewähren oder durchzusetzen, entstehen kann.<sup>82</sup>

### **Externe Stakeholder eines Orchesters**

Externe Stakeholder des Orchesters sind in erster Linie künstlerische Partner wie Solisten, Gastdirigenten, andere Ensembles oder Komponisten. Aber auch alle Personen, die sich der Sparte „Kunden“ zuordnen lassen, z.B. Publikum, CD-Käufer, Gastspielpartner, das Orchester engagierende Agenturen oder Veranstalter, lassen sich dieser Gruppe zuordnen, ebenso wie Träger, Förderer, Sponsoren und die Akteure, die das Orchester in der Öffentlichkeit darstellen (Presse, Förderverein/Freundeskreise, Opinion-Leader etc.). Wichtiger Stakeholder im externen Bereich sind darüber hinaus politische Entscheidungsträger und Fraktionen – egal, ob sie in direktem Verhältnis zum Orchester stehen oder nicht. Weitere Externe Stakeholder können die kulturellen Mitbewerber der Region (mit denen das Orchester eventuell sogar in Kooperation steht oder stehen könnte) sowie weitere Anbieter von Freizeitangeboten (z.B. auch im Bereich Bildung, Sport) sein.<sup>83</sup>

### **Allgemeine Entwicklung/Megatrends**

Auch wenn sie nicht direkt institutionalisiert sind, bilden, nach Rosu, Entwicklungen und Trends eine Form von Stakeholdern.<sup>84</sup> Das sind zum einen nationale oder lokale Trends wie beispielsweise Finanzierungsprobleme oder Allianzen), zum anderen Trends auf dem Klassikmarkt, z.B. bestimmte Strömungen, wie z.B. die Renaissance historischer Aufführungspraxis, sowie gesellschaftliche Megatrends. Beispielhaft dafür stehen Globalisierung, Demografischer Wandel, Urbanisierung, Globale Verantwortung oder Zuwanderung aus fremden Kulturen.

---

<sup>82</sup> Rosu 2014: S. 43

<sup>83</sup> Vgl. Rosu 2014: S 44f.

<sup>84</sup> Vgl. ebd.: S. 46ff.

### 3.2.2 Mission Statement

Die Mission eines Berufsorchesters ist die Bestimmung des Unternehmenszwecks. Durch sie werden die Nutzen des Unternehmens für seine Kunden (also Anspruchsgruppen der externen Stakeholder) und der Auftrag, den das Unternehmen an sich selber stellt, definiert<sup>85</sup>. Das bedingt eine allgemeine Formulierung, um die Gültigkeit möglichst lange zu erhalten, gleichzeitig aber auch eine mögliche Abgrenzung zu Konkurrenten. Festgehalten werden die wichtigsten Punkte in einem prägnanten Mission Statement, welches wiederum allen Unternehmensmitarbeitern geläufig sein sollte. Diese Mission ist Handlungsgrundlage für weitere Tätigkeiten. „Das Mission-Statement als verbindliche Zusammenfassung des Unternehmenszwecks schafft somit in ganz allgemeiner Weise den Rahmen für Lösungsansätze zu bestehenden oder zukünftigen, tatsächlichen oder vermuteten Bedürfnissen bei den Kunden der Organisation.“<sup>86</sup> Damit bildet das Mission Statement auch die Grundlage der Produktpalette als Gesamtheit der Angebote von Produkten und Dienstleistungen. Ein Produkt wiederum ist ein Lösungsangebot (im Idealfall eine Lösung) für ein Kundenbedürfnis und somit sind Produkte, auch des Orchesters, immer aus Kundensicht zu denken: *„Was können wir für unser Publikum tun? Was möchte unser Publikum?“* In öffentlich finanzierten Orchestern mag diese Frage schwieriger ausfallen, wenn das Spannungsfeld zwischen politisch gewolltem Programm und Publikumsinteresse groß ist. Beispielhaft dafür stehen die Rundfunkorchester, deren Teilaufgabe u.a. die Förderung Neuer Musik ist. Neue Musik wiederum hat ein begrenztes Publikumsinteresse, weswegen auch diese Orchester darauf angewiesen sind, den Wünschen ihres Publikums entgegenzukommen. Denn selbst wenn die Finanzierung aus öffentlicher Hand steht: Leere Konzertsäle bringen schnell die Diskussion über die Rechtfertigung einer solchen Finanzierung auf. Es gilt also einen Weg zu finden, beide Punkte miteinander zu vereinen. Gleiches gilt auch für die Einbindung

---

<sup>85</sup> Rosu 2014: S. 62

<sup>86</sup> ebd.: S. 64

künstlerischer Ansprüche: Jeder Orchesterleiter hat seine eigenen Vorstellungen von der künstlerischen Prägung und Programmgestaltung des Orchesters – und sie wird in den seltensten Fällen mit der des Publikums absolut übereinstimmen (zumal das Publikum an sich eine inhomogene Masse ist). Weit verbreiteter Ansatz ist die Ausbildung von Konzertreihen mit unterschiedlichen Schwerpunkten (sakrale Musik, Solowerke, Sinfonie-Zyklen, kultureller Austausch, Familienkonzerte u.ä.), um möglichst viele Bedürfnisse zu befriedigen. Auch wenn das vor allem bei Konzertorchestern (privat und öffentlich) gängige Praxis ist, versuchen auch Theaterorchester mit ihren Konzerten möglichst viele Bereiche abzudecken (z.B. Kammerkonzerte, Kinderkonzerte u.ä.).

Privat finanzierte Orchester sind in diesem Fall eher unabhängig von politischer Mitsprache (auch wenn Sie niemals darauf verzichten sollten, auf politische Entscheidungen und Entscheidungsträger Acht zu geben, da diese durch Situationsveränderungen oder Publicity/Fürsprache für das Orchester neue Handlungsspielräume oder Gewichtungen einräumen können) und können (und müssen!) sich freier nach den Bedürfnissen ihres Publikums richten. Hier ist eine genaue Kenntnis der Bedürfnisse ganz besonders wichtig, um die Angebote bestens darauf ausrichten zu können. Es empfiehlt sich, alle Möglichkeiten der Datenerfassung über das Publikum zu nutzen und diese systematisch auszuwerten, um Trends schnell zu erkennen und darauf reagieren zu können.

Eine solche Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse war lange Zeit ein umstrittenes Thema, „da sich die Institutionen in erster Linie nicht dem Markt, sondern vor allem der Kunst verpflichtet sahen.“<sup>87</sup> Öffentliche Kulturförderung hat ja vor allem den Zweck, die Freiheit der Kunst zu erhalten und die Institutionen unabhängig von wirtschaftlichen Zwängen zu machen. Angesichts sinkender Förderungen und steigender Förderkonkurrenz ist es allerdings zwingend notwendig, Orchester zeitnah auf

---

<sup>87</sup> Rosu 2014: S. 73

die Zukunft vorzubereiten und durch strategische Überlegungen die Finanzierung für jegliche Art von Berufsorchester zu sichern.

Ein solches Leitbild dient nicht nur der Ausbildung einer passenden Produktpalette, sondern repräsentiert das Orchester in seiner Gänze nach außen – auch potentiellen Förderern gegenüber. Es bringt sachlich alles auf den Punkt, wofür das Orchester steht, was es Unternehmen mit Sponsoringabsicht erheblich leichter macht, zu erkennen, ob ein Orchester der geeignete Sponsoringpartner ist oder nicht. Und auch für Orchester sind die Leitbilder von Unternehmen aus diesem Grund wichtig: Sie können Gemeinsamkeiten unterstreichen und als argumentative Grundlage in Gesprächen für eine mögliche Förderung dienen<sup>88</sup>.

Es ist noch immer keine gängige Praxis, dass Berufsorchester Mission Statements konkret formulieren oder gar veröffentlichen.<sup>89</sup> Am häufigsten findet man Mission Statements bei Orchestern, die sich als Marke etabliert haben. Beispielhaft dafür soll hier das Beethovenorchester Bonn stehen (siehe Anhang, Abb. 3).

### 3.2.3 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse bietet eine Möglichkeit, Strategien aus aktuellen Situationen zu entwickeln. Das SWOT-Modell bietet für diese Analyse eine Matrix aus vier verschiedenen, zu analysierenden Gebieten:

- Was sind die Chancen?
- Was sind die Risiken?
- Was sind die Schwächen?
- Was sind die Stärken?

Dabei gilt es, sowohl interne als externe Faktoren zu untersuchen und die Ergebnisse einander gegenüberzustellen. (Siehe Anhang, Abb. 4) Durch die Gegenüberstellung der Ausgangssituationen in der Matrix

---

<sup>88</sup> Vgl. Gregory/Schmoltz 2015: S. 181

<sup>89</sup> Rosu 2014: S. 75

ergibt sich die jeweilige Handlungsstrategie zur Nutzung von Chancen, Minderung von Risiken oder Schwächen oder zur Betonung der Stärken des Orchesters. Das Ergebnis bildet eine Übersicht der zukünftig anzuwendenden Strategien in den jeweiligen Fällen.

### 3.2.4 Der normative Rahmen

Gemeinsam mit der Mission, dem Leitbild des Orchesters gehören zu einem Mission Statement auch noch die Definition von Werten und Visionen, die das Orchester sich zuschreibt und verfolgen möchte. Gerade für potentielle Förderer können diese Punkte, in Abgleich mit den Werten und Visionen des eigenen Unternehmens oder der eigenen Person, ein ausschlaggebendes Kriterium im Falle einer Förderentscheidung sein.

Die Vision stellt dar, in welchem zukünftigen Kontext das Orchester sich innerhalb der nächsten fünf Jahre sieht<sup>90</sup> und beschreibt die strategischen Ziele, die das Orchester in dieser Zeit erreichen will. Sie entsteht auf Basis der strategischen Vorüberlegungen, der Mission und der SWOT-Analyse und greift darin vorkommende Punkte direkt auf. Durch die Festlegung von Zielen gibt sie den Weg der kommenden Jahre vor und ist gleichzeitig ein Korrektiv für die stetige Evaluation des Unternehmens.<sup>91</sup>

Neben der Vision gibt ein normativer Rahmen auch Werte vor, denen sich das Orchester verpflichtet fühlt. Sie gelten als Richtlinie für das Handeln eines jeden Mitarbeiters und formulieren vor soziale und moralische Verpflichtungen. Diese jedoch müssen vom Unternehmen dann auch aktiv gelebt und gezeigt werden, sonst ist eine öffentliche Festschreibung von Werten eher kontraproduktiv. Ebenso müssen natürlich auch die Werte des Unternehmens zu denen des Orchesters passen, andernfalls würde eine Sponsoringpartnerschaft negatives Image mit sich ziehen. Eine Beispielhafte Aufführung von Werten und Visionen

---

<sup>90</sup> Rosu 2014: S. 95f

<sup>91</sup> ebd.: S. 97



findet sich ebenfalls beim Beethovenorchester Bonn (siehe Anhang, Abb. 5).

### 3.3 Fundraising als Bestandteil des Orchestermarketings

Aus- und durchgeführt wird Fundraising in Orchestern, deren Orchestermanagementstruktur eine Marketingabteilung ausweist, von den dafür verantwortlichen Personen. Nicht alle Orchester haben eine solche Marketingabteilung. Rundfunkklangkörper nutzen oft Synergieeffekte in Organisation und Marketing, welche sich durch die Einbindung in eine Rundfunkanstalt ergeben und nutzen lassen. Eigene Marketing-Abteilungen existieren für einzelne Rundfunkorchester in der Regel nicht.<sup>92</sup> Theater-/Opernorchester hingegen unterstehen häufig in den meisten Bereichen, auch im Marketing, den Strukturen der Oper. Nicht viele Theaterorchester, die fest zu Theatern gehören und nahezu keine eigenständigen Konzerte spielen, haben eigene Marketingabteilungen.<sup>93</sup> Ausnahmen bilden da große Orchester wie die Sächsische Staatskapelle Dresden, die sich auch in anderen Dingen von der Semperoper als Haus absetzt (siehe 4.1). Konzertorchester haben in Deutschland nach Mertens einen Personalstab von ca. 10% der Musikeranzahl im Verwaltungs- und Managementbereich. Vergleicht man das mit Amerika, ist die Zahl dort ungleich höher – was allerdings an der fehlenden staatlichen Subventionierung und der daraus resultierenden Notwendigkeit der Einwerbung von Geldern liegt. (Mertens 2014, S. 9) Das Orchestermanagement deutscher Konzertorchester übernimmt die vielfältigsten Aufgaben, welche vor allem planerischer und administrativer Natur sind.<sup>94</sup>

Dennoch sind es vor allem die kleineren Orchester (Theater- und Konzertorchester, aber auch Orchester in den privaten Bereichen), die

---

<sup>92</sup> Mertens 2014: S. 33

<sup>93</sup> Vgl. Mertens 2014: S. 32, S. 63

<sup>94</sup> Vgl. ebd.: S. 27ff.

sich besonders Gedanken um ihre Finanzierung machen müssen. Einen Tipp dazu gibt Schmotz: „Wenn Sie also ins Fundraising einsteigen oder ihr Fundraising ausbauen wollen, kann eine erste, strategisch bedeutsame Maßnahme die Bildung eines ehrenamtlichen Fundraising Komitees sein.“<sup>95</sup> Mertens plädiert dafür, Marketing als gesamtheitliches Konzept des Orchesters zu begreifen, also nicht nur auf die Management-Ebene zu reduzieren: „Es geht konkret darum, das Marketing nicht als bloße Teilaufgabe einer Betriebsabteilung zu sehen, sondern es vielmehr als (meist noch zu entwickelnde) ganzheitlich ausgerichtete Unternehmensphilosophie zu verstehen und diese in ein gemeinsam mit allen Mitarbeitern des Orchesterbetriebs entwickeltes Leitbild (Mission Statement) zu integrieren.“<sup>96</sup> Gleiches würde in diesem Fall für eine mögliche Fundraising-Gruppe gelten: Durch die (freiwillige!) Integration von Musikern in diesen Bereich des Managements schaffen sich für beide Seiten neue Perspektiven. Orchestermusiker bekommen einen Einblick in die Management-Überlegungen (von denen sie sich oft ausgeschlossen fühlen) und werden aktiv in Entscheidungsprozesse mit eingebunden, d.h. sie können ihre eigenen Potenziale und Fähigkeiten (und die ihrer Kollegen), die sie am besten einschätzen können, gewinnbringend einsetzen.

Im Mittelpunkt aller Marketingaktivitäten eines Orchesters steht seine Hauptfunktion – Konzerte, Oper, Ballette, Musicalaufführungen oder andere Veranstaltungen. Sie werden im Falle von saisonal organisierten Kulturorchestern in einem (sowohl gedruckten als auch online erhältlichen) Saisonplan veröffentlicht, welcher damit die Grundlage der neuen Spielzeit bildet. Er repräsentiert das Orchester umfassend nach außen mit Informationen über Konzerte, Aufführungen, Dirigenten, Solisten, Termine, Vorverkaufsmöglichkeiten und Abonnementsreihen, er liefert in den meisten Fällen aber auch Informationen über die Historie des Orchesters, sein Selbstbild und die Musiker. Er wird in einem Design gestaltet, dass, wenn nicht universell festgelegt, für die gesamte

---

<sup>95</sup> Gregory/Schmotz 2015: S. 34

<sup>96</sup> Mertens 2014: S. 59

Saison das Erscheinungsbild des Orchesters (auf seinem Werbematerial) prägt.<sup>97</sup>

Orchestermarketing steht allerdings nicht losgelöst von anderen Prozessen der Organisation eines Orchesters. Es „ist im Idealfall ein zentraler und alle Bereiche umfassender, nach innen und außen gerichteter Denk- und Führungsstil aller Mitarbeiter und Führungskräfte, der das Publikum, also die Besucherorientierung, in den Mittelpunkt stellt.“<sup>98</sup> und damit integraler Bestandteil des Orchestermanagements. Konzepte, die von der Marketingabteilung ausgearbeitet werden (oder im Falle ihres Fehlens von der Geschäftsleitung, dem Manager bzw. den dafür zuständigen Personen), müssen auch für die Musiker verständlich aufgearbeitet sein. Das ist besonders wichtig, da die Orchestermusiker diejenigen sind, die mit dem Publikum vor, während oder nach Konzerten in direkte Interaktion treten und damit das Image des Orchesters vornehmlich nach außen repräsentieren.

Anhand der strategischen Gesamtplanung für das Orchester richtet sich nun die Marketing-Konzeption der Einzelprojekte aus. Dies können sowohl Konzerte/Konzertreihen, Musiktheateraufführungen, CD-Produktionen oder spezielle Projekte sein.

### 3.4 Marketingkonzept

Dabei wird für jedes Produkt ein Marketingkonzept erarbeitet.

Die Konzeption kann sich nach den folgenden Gesichtspunkten richten<sup>99</sup>:

- Leitbild  
Dieses wurde bereits im Rahmen der Strategieentwicklung entworfen.

---

<sup>97</sup> Mertens 2914: S. 59

<sup>98</sup> ebd.: S. 59

<sup>99</sup> ebd.: S. 62

- Analyse  
Dem Leitbild folgend muss eine genaue Analyse des Marktes (die eigentlich schon im Rahmen der SWOT-Analyse durchgeführt werden sein sollte) erfolgen: In welchem Umfeld, mit welcher Konkurrenz bewegt sich das Orchester und wie ist die Ausgangssituation von Orchester und Produkt?<sup>100</sup> Im Rahmen der Konkurrenzanalyse lässt sich feststellen, ob sich das Orchester in direkter Kernkonkurrenz (also weitere Orchester in einem realistischen Einzugsgebiet), Spartenkonkurrenz (fremde, orchesterfreie Sparten, z.B. Sprech- oder Puppentheater) oder reiner Freizeitkonkurrenz (das gesamte Freizeitangebot der Region) befindet.<sup>101</sup>
- Zielpräzisierung  
Neben den Zielen des Unternehmens allgemein gilt es zu fragen, welches Ziel das betreffende Produkt genau verfolgen soll.
- Strategieplanung (für Teilmärkte)  
Die Strategie, die für das komplette Orchester getroffen wurde, muss auf den jeweiligen Teilbereich übertragen werden.
- Operative Marketing-Instrumente  
Zur Umsetzung dieser Strategie bedarf es des richtigen Marketing-Mixes.
- Controlling  
Wurden alle Ziele erfüllt und wenn nicht, warum wurden die Ziele nicht erfüllt? Controlling ist die ständige Evaluation der Maßnahmen.

### 3.4.1 Der Marketing-Mix

Grundsätzlich folgt auch Orchestermanagement den gängigen Marketingprinzipien. Ziel ist, wie bei anderen Unternehmen auch, den richti-

---

<sup>100</sup> Bendixen 2002: S. 180

<sup>101</sup> Mertens 2010: S. 62

gen „Marketing-Mix“ zu finden.<sup>102</sup> Die so genannten „4 P“ (Price, Product, Promotion, Place) gelten auch für Orchester:

- Product – Die musikalische Leistung, die das Orchester bringt, völlig unabhängig von der Form (Konzert, Musiktheater, CD) oder Besetzung
- Price – der dafür angesetzte Gegenwert
- Promotion – die Bewerbung des Produktes mit allen Facetten
- Place – Ort, an dem das Produkt konsumiert oder beworben wird

Ein weiteres „P“ fügt Mertens dieser Struktur hinzu: People.<sup>103</sup> Der Faktor „Mensch“ ist nicht nur aus Kosten- oder Repräsentationsgründen in Hinsicht auf Orchester relevant (und in diesem Sinne in Hinsicht auf Bühnenbetriebe insgesamt, denn diese Aussage ist genauso gültig für Theater, Ballett, Puppenspiel...), sondern auch in Marketingsicht: Alle, die in direktem Kontakt zu Publikum stehen, sind ein direkter Beeinflussungsfaktor für die Aktivierung oder das Halten von Publikum.<sup>104</sup> Dabei sind nicht nur Musiker (z.B. in Einführungsveranstaltungen zu Veranstaltungen oder speziellen Meet and Greet-Veranstaltungen) wichtig, sondern vor allem auch Kassen-, Garderoben-, Einlass- und sonstiges Servicepersonal. Sie vertreten durch den direkten Kontakt zu den Besuchern das Orchester ganz direkt nach außen. Mertens erweitert das 4-P-Schema des Marketing-Mix' also auf ein 5-P-Schema.

„Gute Umgangsformen, ansprechendes Erscheinungsbild, einheitliche Kleidung (Branding und Corporate Design und Behaviour), Freundlichkeit, Kommunikationsfähigkeit, Sprachkenntnisse, Kenntnisse über Künstler und aktuelles Programm“<sup>105</sup> zählt Mertens einige der Kriterien auf, auf die Wert gelegt werden sollte. Natürlich sind diese nicht immer vollständig zu realisieren. Gerade Orchester, die keinen eigenen Saal haben und auf eine Fremdeinmietung angewiesen sind, müssen auf

---

<sup>102</sup> Pepels 2012: S. 406; „Der Marketing-Mix ist somit die zielorientierte strategieadäquate Kombination der Marketing-Instrumente in der taktisch-operativen Vermarktung.“

<sup>103</sup> Mertens 2010: S. 61

<sup>104</sup> ebd.: S. 60f.

<sup>105</sup> ebd.: S. 61

das dortige Personal (welches oft von externen Dienstleistern gestellt wird und häufig wechselt) zurückgreifen. Dennoch lassen sich auch hier Möglichkeiten finden: Beispielsweise ist eine neutrale Kleidung (z.B. in schwarz) mit bestimmten Vorgaben (Rocklänge, keine Jeanshosen, geschlossene Schuhe, Ärmellänge etc.) bei Servicedienstleistern, die keine Uniformen tragen, Standard. Solche lassen sich beispielsweise durch Anstecknadeln, Tücher, Krawatten o.ä. im Corporate Design des Orchesters „aufpeppen“, alternativ sind auch Hemden bzw. Blusen, Poloshirts o.ä. mit eindeutigem Orchesterbezug, z.B. durch das Logo, denkbar. Orchester mit eigenem Veranstaltungshaus und eigenem Servicepersonal haben bessere Möglichkeiten der Steuerung. Hier empfiehlt sich ein möglichst uniformer Kleidungsstil der Mitarbeiter, um sie als solche schnell kenntlich zu machen, damit Besucher im Bedarfsfall nicht lange suchen müssen (z.B. beim Erfragen einer Information).

Persönlichen Einsatz, der aber sicher auch von Nutzen ist, verlangt ein Briefing des Personals vor Beginn des Dienstes, in welchem die Fakten der Veranstaltung (Name, Namen der Künstler, Dauer, Pausenzeiten etc.) dem Serviceteam noch mal kompakt vermittelt werden. Auch ein „Testkäufer“, der gezielt bestimmte Fragen stellt oder das Personal beobachtet, ohne ihm bekannt zu sein, bietet sich an. Diese Maßnahmen sind unabhängig von der Anstellungsart des Personals.

Schwierig ist die Beeinflussung von Personen, mit denen das Orchester nicht in direktem Kontakt steht, die es aber dennoch nach außen hin vertreten. Gemeint damit sind Vorverkaufsstellen, CD-Verkäufer und ähnliche Distributoren. Dabei gilt: Alle Gelegenheiten, persönliche Kontakte zu knüpfen (z.B. mit Vorverkaufsstellen), sollten unbedingt genutzt werden. Das persönliche Auftreten bei einer externen Vorverkaufsstelle mit einem Gespräch über das Orchester, aber auch über die dortigen lokalen Gegebenheiten sowie über die Interessen beider Partner, kann sich lohnend auszahlen. Schwieriger ist es für den Tonträger-Bereich. Hier müssen vor allem die wichtigsten Informationen, die zur jeweiligen Institution und ihrer Veröffentlichung gehören, kurz und präzise formuliert sein, um sie als Handreichung mitzugeben. Illusorisch wäre es allerdings zu glauben, dass jeder CD-Verkäufer das Orchester oder die Veröffentlichung genau kennt.

Mertens macht eine weitere Ausnahme im Marketing-Mix: Zusätzlich zum Faktor „People“ fügt er noch den Faktor „Politics“ hinzu, der vorerst wie ein externer und daher schwer beeinflussbarer Faktor wirkt. Dennoch hat er damit nicht Unrecht: Kulturinstitutionen sind immer Akteure in einem öffentlich-politischen Handlungsrahmen – sei es, wie beim überwiegenden Teil, durch öffentliche Förderung, durch historisch-politisches Interesse (Musikkorps) oder durch lokales Interesse (z.B. der boomende Musicalmarkt als touristischer Interessenspunkt). Marketing wird hier immer wichtiger, um in der Öffentlichkeit eine große Akzeptanz und damit einen breiten Rückhalt zu gewinnen, um politischen Entscheidern gegenüber Druck aufzubauen, so wenig wie möglich Mittel kürzen zu können. Je unverzichtbarer ein Orchester sich macht, z.B. durch spezielle Angebote für Kinder, Senioren oder Familien, desto schwieriger wird es, der breiten Öffentlichkeit Kürzungen öffentlicher Zuschüsse zu vermitteln. Nicht zuletzt ist es wichtig politischen Entscheidungsträgern zu vermitteln, dass eine Kürzung öffentlicher Mittel bei steigenden Sponsoring- oder Betriebseinnahmen dennoch nicht hinzunehmen ist, da diese Einnahmen keine Garantie auf Bestehen zeigen und zudem auch einen höheren Aufwand bedeuten. Sie sind für die Kulturinstitution als zusätzliches, nicht als substituives Mittel zu sehen.

Letztendlich sind die vier (bzw. fünf) P des Marketing-Mix Teil eines individuellen Marketingkonzeptes. Beeinflusst von Rechtsform, Ausrichtung, Musikart, Spielort, Zielgruppe und weiteren Faktoren wird es unterschiedlich ausfallen. Dabei gilt das Konzept als Richtwert für Strategien, die an ganz konkrete Projekte geknüpft sind. Vorangehend erfolgt jedoch eine Definition des Leitbildes der Institution, um die Richtung vorzugeben.

### **3.5 Sponsoring**

Die steigende Notwendigkeit von Sponsoring ist bereits hinlänglich erörtert worden. Dabei ist das Grundverständnis von Sponsoring oft ein zu

einfaches: Gegen eine bestimmte Summe des Sponsors wird von Seiten des Gesponserten dem Sponsor eine Werbemöglichkeit geboten. Dieses Verständnis reicht jedoch zu kurz<sup>106</sup>. Sponsoring meint nicht nur Finanzierung gegen eine Gegenleistung, es ist dennoch stets mit einem Fördergedanken verbunden. Trotz der erbrachten Leistung ist nicht zwingend auszugehen, dass es von Seiten des Gesponserten eine komplett wertadäquate Gegenleistung geben kann – auch, weil die Gegenleistungen teilweise schwer zu beziffern sind. Sponsoring ist ein auf beiden Seiten strategisch ausgelegter Prozess, der mit einer Kommunikationsstrategie beider Seiten verknüpft ist und in dem die kommunikativen Potentiale gegenseitig ausgenutzt werden<sup>107</sup>. Gerlach-March definiert Kultursponsoring wie folgt: „Kultursponsoring ist die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-How durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung und/oder Organisationen der Kultur verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.“<sup>108</sup>

Damit beide Seiten ihre Ziele der Unternehmenskommunikation erreichen können, ist es unerlässlich für ein Orchester, diese zu kennen. Die eigenen Ziele sollten bereits im Rahmen der Strategie- bzw. Marketinganalyse abgesteckt worden sein, Ziele möglicher Sponsoringpartner sind lediglich durch gezielte und gründliche Recherche herauszufinden.<sup>109</sup> Dann erst kann seitens des Orchesters eruiert werden, welches die entsprechenden Gegenleistungen sind, für die Unternehmen bereit wären, eine Sponsoringpartnerschaft einzugehen.<sup>110</sup>

Die Motive eines Unternehmens, ein Orchester mit Sponsorenmitteln zu unterstützen, sind dabei vielfältig<sup>111</sup>. Grundprinzip des Sponsorings ist

---

<sup>106</sup> Hoppe/Heinze 2016: S. 124

<sup>107</sup> Vgl. Bendixen/Heinze 1999: S. 23

<sup>108</sup> Gerlach-March 2010: S. 49; Vgl. auch Heinze 1999: S. 47

<sup>109</sup> Vgl. Bendixen 2002: S. 263

<sup>110</sup> Mögliche Leistungen und Gegenleistungen: Siehe Gerlach-March 2010: S. 50; Hoppe/Heinze 2016: S. 127

<sup>111</sup> Vgl. Gerlach-March 2010: S. 51f



jedoch stets der Imagetransfer<sup>112</sup>: Ein Unternehmen möchte durch die Unterstützung eines Orchesters dessen positives Image auf sich übertragen. Diese Denkweise lässt sich aber auch auf das Orchester übertragen: Durch das Sponsoring durch ein renommiertes Unternehmen mit gutem Image (lokal / regional / national / international) kann es seinen eigenen Ruf aufbessern oder die Wichtigkeit unterstreichen. Dabei ist klar: Zu diesem Zweck muss das bestehende gute Image seitens des Orchesters möglichst öffentlichkeitswirksam nach außen dargestellt<sup>113</sup> und skandalfrei konstant gut gehalten werden, um auch bestehende Sponsorings nicht zu gefährden.<sup>114</sup>

Bendixen stellt dabei die Behauptung auf, dass Imagetransfer nur mit öffentlich geförderten Kulturinstitutionen als Partnern für Unternehmen relevant ist: „Ein Imagetransfer von einem kommerziellen Kulturbetrieb (z.B. einem Musicaltheater) zu einem kommerziellen Unternehmen (z.B. einer Brauerei) wäre wenig glaubwürdig. Das Sponsoring würde vom Publikum rasch als eine Eigenwerbung statt eines Deals zugunsten von Kultur durchschaut.“<sup>115</sup> Dem wiederum ist zu widersprechen in der Hinsicht, als dass es auch private Kultureinrichtungen gibt, die großen Rückhalt und positives Image, zum Beispiel durch soziales Engagement, genießen. Eine Unterstützung dieser Kultureinrichtungen, wie es im Museums- oder Theaterbereich bereits üblich ist, ist auch für private Orchester aus Imagetransfergründen denkbar. Es lohnt sich hier jedoch ein genauer Blick auf andere Sponsoren. Gerade im Bereich privater Kulturunternehmen sind die Möglichkeiten des Sponsorings und damit auch der Unternehmenspräsenz größer als im öffentlichen Bereich.

Neben dem Imagetransfer sind weitere Motive sind für Sponsoren relevant: So lassen sich durch den direkten Kontakt zur Zielgruppe am Ort eines positiven Erlebnisses (z.B. Konzert, Musicalaufführung) in direkter

---

<sup>112</sup> Willnauer in Rauhe/Demmer 1997: S. 113

<sup>113</sup> Vgl. Gregory/Schmotz 2015: S. 10

<sup>114</sup> Hoppe/Heinze 2016: S. 124; Vgl. auch Bendixen/Heinze 1999: S. 23

<sup>115</sup> Bendixen 2002: S. 263

Ansprache (potentieller) Kunden Wettbewerbsvorteile (und damit auch Absatzssicherung) schaffen. Durch das Unterstützen eines Kulturbetriebs verfolgt das Unternehmen auch darüber hinaus eine gewisse Kommunikationsstrategie: Es zeigt „Corporate Cultural Responsibility“ und setzt sich damit für die für eine bestimmte Zielgruppe wichtigen Werte ein. Dadurch kommuniziert es gleichzeitig Vertrauen für die und Einsatz in der Region und nicht zuletzt auch für Arbeitsplätze. Gerade in kulturell schwächer ausgeprägten Regionen (mit wenigen Orchestern) kann ein Sponsoringengagement für ein Berufsorchester somit zu einem echten Alleinstellungsmerkmal für ein Unternehmen werden.

Aber auch Orchester haben weitergehende Motive zur Anstrengung einer Sponsoringpartnerschaft: Neben der Realisierung (bzw. Finanzierung) von eigenen Projekten und dem Image-Gewinn als Teil der Öffentlichkeitsarbeit und konkreten Profilierung des Orchesters sind es auch Kontakte und Wissenstransfer, die positive Auswirkungen auf Angebote und Mitarbeiter haben können. Nicht zuletzt dient es der Professionalisierung des Orchesters, das mit größerem finanziellen Spielraum auch professioneller Arbeiten und interessantere Projekte realisieren kann.

### **3.5.1 Rechtliche und steuerliche Grundlagen**

Auch steuerliche Vorteile können ein Anreiz sein, als Sponsor eines Orchesters aufzutreten. Dabei kann der Sponsor seine Sponsoringleistung als Betriebsausgabe in vollem Umfang absetzen<sup>116</sup>, „wenn wirklich eine von der Firma selbst veranlasste und vom Sponsoringnehmer unternommene oder geduldete Werbeleistung vorliegt und diese in einem angemessenen Verhältnis zum Förderungsbeitrag steht.“<sup>117</sup> Eine Wertgleichheit wird also nicht vorausgesetzt, ein zu drastischer Unterschied zwischen Förderbetrag und erbrachter Gegenleistung darf allerdings

---

<sup>116</sup> §§ 4, Abs. 4,5 EStG

<sup>117</sup> Gregory/Schmotz 2015: S. 187

nicht vorliegen, ansonsten wäre es eine, lediglich bis zu einer Obergrenze absetzbare, Spende.<sup>118</sup>

Für den Sponsoringnehmer sind Einnahmen aus Sponsoring steuerfrei, solange aus dem ideellen Bereich oder der Vermögensverwaltung stammen. Einnahmen aus wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb hingegen sind steuerpflichtig, sobald die „Kulturinstitution „aktiv“ an der Werbung des Unternehmens „mitwirkt“ [...] oder „unter besonderer Hervorhebung“ (wie in Form einer ganzen Seite in einem vierseitigen Programmheft) auf den Sponsor hinweist.<sup>119</sup> Zu solch einer Aktivität aus wirtschaftlichem Zweckbetrieb zählt z.B. auch ein Auftritt des Orchesters auf einem Unternehmensjubiläum – dies ist eine reguläre Leistung des Orchesters, die unter normalen steuerlichen Voraussetzungen und ohne Abzüge erbracht werden muss. (Besonders zu beachten ist dies für Orchester, die evtl. unter der Steuergrenze liegen: Generell fallen Steuern für den Kulturbetrieb erst bei Einnahmen aus wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb von über 35.000 Euro/Jahr<sup>120</sup> und einem Gewinn von über 5.000 Euro/Jahr<sup>121</sup> an!)

Es sollte auch von Seiten des Orchesters die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben stets beachtet werden, da sonst nicht nur finanzielle Ausfälle sondern auch ein Vertrauensverlust drohen.<sup>122</sup>

Sponsoring unterliegt zudem den gesetzlichen Bestimmungen gegen unlauteren Wettbewerb<sup>123</sup>, besonders dann, wenn ein Sponsoring nicht als Werbeleistung deutlich gemacht wird<sup>124</sup>.

Besondere rechtliche Vorgaben des Sponsorings gelten für Rundfunkensembles. Der Rundfunkstaatsvertrag definiert Sponsoring als jeden „Beitrag einer natürlichen oder juristischen Person oder einer Perso-

---

<sup>118</sup> Vgl. Gerlach-March 2010: S. 52

<sup>119</sup> Gerlach March 2010: S. 52

<sup>120</sup> AO § 89

<sup>121</sup> KStG §§ 24, 25; GewStG § 11

<sup>122</sup> Haibach 2010: S. 63

<sup>123</sup> UWG §§ 3-10

<sup>124</sup> UWG § 4 Nr. 3

nenvereinigung, die an Rundfunktätigkeiten oder an der Produktion audiovisueller Werke nicht beteiligt ist, zur direkten oder indirekten Finanzierung einer Sendung, um den Namen, die Marke, das Erscheinungsbild der Person oder Personenvereinigung, ihre Tätigkeit oder ihre Leistungen zu fördern“<sup>125</sup>. Zu berücksichtigen sind diese Grundsätze nicht nur für Rundfunksendungen, sondern auch für die Online-Präsenzen.

Zu berücksichtigen sind das Gebot der Trennung von redaktionellem Inhalt und Werbung, sobald es um sendefähige Zusammenhänge geht (z.B. Sponsoring des Aufführungsmaterials)<sup>126</sup> sowie allgemeine Gebote zu Sponsoringgrundlagen und Gegenleistungen<sup>127</sup> wie z.B. eine ausgeschlossene mögliche Beeinflussung des Sendeplatzes. Sponsoring für Rundfunkensembles darf nicht kaufanregend sein<sup>128</sup>. Zudem unterliegen sie gewissen Beschränkungen bei der Auswahl der Sponsoren<sup>129</sup> oder der Art der Sponsorennennung<sup>130</sup>.

Alle zwischen den Parteien getroffenen Absprachen werden in einem Sponsoringvertrag festgehalten. Dieser jedoch ist individuell, seine Vorgaben sind nicht durch gesetzliche Regelungen bestimmt.<sup>131</sup>

### 3.5.2 Sponsoringaufkommen

Sponsoring macht in Deutschland, im Vergleich zu Amerika, momentan noch einen verhältnismäßig geringen Anteil der Finanzierung institutioneller Kultureinrichtungen (mit Ausnahme von Festivals) aus<sup>132</sup>. Genaue Angaben über die Höhe des gesamten Sponsoringvolumens gibt

---

<sup>125</sup> RStV § 2 Abs. 2 Ziffer 9

<sup>126</sup> RStV § 7 Abs. 3

<sup>127</sup> RStV § 8

<sup>128</sup> RStV § 8 Abs. 3

<sup>129</sup> RStV § 8 Abs. 4

<sup>130</sup> RStV § 8 Abs. 5

<sup>131</sup> „Die Verträge können nach ihrer Ausrichtung, ihrem Zweck und den vereinbarten Leistungen so unterschiedlich sein, dass eine einheitliche Regelung schwer zu fassen ist.“, Ahlert, Woiset-schläger, Vogel 2007: S. 122

<sup>132</sup> Hoppe/Heinze 2016: S. 124; Gerlach-March 2010: S. 53

es nicht, Gerlach-March spricht aber im Jahr 2010 von einem Gesamtvolumen von ca. 4 Mrd. Euro, wovon rund 1,3 Mrd. Euro auf die Bereiche Kultur und Medien und dort wiederum 300-400 Mio. Euro auf den subventionierten Kulturbetrieb entfallen.<sup>133</sup> Der Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ aus dem Jahr 2007 weist als Summe der Sponsoringausgaben für Kultur einen Wert zwischen 300 Mio. Euro als Minimum und 1,4 Mrd. Euro als Maximum aus. Hoppe/Heinze gehen von einem Gesamtsponsoringvolumen von 4,8 Mrd. Euro für das Jahr 2014 aus<sup>134</sup>, also einem steigenden Wert im Vergleich zu 2010. Angesichts 9,4 Mrd. Euro öffentlicher Ausgaben für Kultur<sup>135</sup> macht Sponsoring noch immer dennoch nur einen vergleichsweise geringen Teil der Kulturfinanzierung aus.

Förderschwerpunkte liegen dabei laut einer Studie aus dem Jahr 2009 vor allem im regionalen (52%) und lokalen (33%) Bereich (siehe Anhang, Abb. 6), nationales (10%) oder internationales (5%) Sponsoring bilden die Ausnahme. Orchester haben also weitaus größere Chancen, einen regionalen oder lokalen Sponsoringpartner zu finden, zumal wenn sie in dessen Umfeld agieren. „Nur national oder international arbeitende und renommierte Kultureinrichtungen können sich erfolgreich mit überregional präsenten Firmen als Sponsoren verbinden.“<sup>136</sup> Dafür muss das Orchester allerdings zu einem der deutschen Spitzenorchester gehören; mit Ausnahme von Leuchttürmen wie den Berliner Philharmonikern oder der Sächsischen Staatskapelle Dresden gelingt das kaum einem deutschen Orchester.

Bei den Sponsoringempfängern im Kulturbereich bilden Musik/Musiktheater vor bildender Kunst/Fotografie, Theater, Geschichte/Denkmalpflege und Kultureller Bildung den Hauptbereich unternehmerischer Kulturförderung (siehe Anhang, Abb. 7).

---

<sup>133</sup> Gerlach-March 2010: S. 53

<sup>134</sup> Hoppe/Heinze 2016: S. 129

<sup>135</sup> Kulturfinanzbericht 2014: S. 12

<sup>136</sup> Hoppe/Heinze 2016: S. 124; Heinze 1999: S. 23

Institutionen genießen dabei vor Vereinen, Einzelkünstlern aus dem Kunst- und Kulturbereich und Kunst- und Kulturstiftungen das größte Vertrauen (siehe Anhang, Abb. 8). Außerdem setzten Unternehmen auf langfristige Unterstützung und Kooperation: 73% aller Unternehmer gaben an, langfristige Unterstützer zu sein, nur 23% hingegen fördern Einzelprojekte oder sehen ihr Engagement als kurzfristig. 6% legen sich dabei nicht fest und sehen sich, je nach Voraussetzung, sowohl als lang- als auch kurzfristiger Partner (siehe Anhang, Abb. 9). Das Engagement für einen Sponsor kann sich also durch langfristige Partnerschaften auszeichnen. Allerdings ist zu beachten, dass eine Absicherung nie zu vernachlässigen ist: Vertraut ein Orchester auf einen einzelnen Großsponsor, ist die Finanzierung von Projekten in dessen Rückzugsfall schnell gefährdet. Die wirtschaftliche Gesamtsituation ist stets zu beachten und eventuelle finanzielle Trends, die auf nachlassende Wirtschaftskraft des Sponsors hindeuten könnten, sollten im Auge behalten werden. Kleine Unternehmen sind dabei stets anfälliger für wirtschaftliche Krisen als mittelständische oder große Unternehmen. Gerade diese mittelständischen und großen Unternehmen sind es daher auch, die beim Engagement im Kultursponsoring dominieren<sup>137</sup>. Oft sind es alteingesessene Firmen, die sich ihrer Heimat und deren Kultur verpflichtet fühlen und ihr Engagement, schon aus Tradition, als Verpflichtung ansehen<sup>138</sup>.

Auch die Unternehmensbranche spielt eine Rolle: Als finanzielle Unterstützer sind Banken und Versicherungen die Spitze der fördernden Unternehmen<sup>139</sup>. Dabei fördern regionale Dependancen großer Unternehmen oft gezielt lokal und regional (z.B. die Sparkassen), so dass auch Orchester, deren Wirkradius und oft auch Bekanntheitsgrad eher im regionalen Bereich liegt, von einer Förderung profitieren können. Dennoch ergibt sich dadurch auch, dass der Bekanntheitsgrad jedes Orchesters möglichst so erweitert werden muss, dass es zu ei-

---

<sup>137</sup> Gerlach-March 2010: S. 54

<sup>138</sup> „Die Bereitschaft zur Kulturförderung hat vor allem bei vielen von Eigentümern geführten Unternehmen eine lange mäzenatische Tradition.“ Hoppe/Heinze 2016: S. 123

<sup>139</sup> Gerlach-March 2010: S. 54

nem interessanten Sponsoringpartner größerer Unternehmen werden kann.

### 3.5.3 Sponsoringmanagement

Fundraising wurde bereits als systematisch angelegten Prozess der Geldeinwerbung beschrieben. Ebenso systematisch sollte beim Einwerben von Sponsoringgeldern vorgegangen sein. Planlose Telefonate ohne konkrete Sponsoringzwecke, konkreten Finanzbedarf und angebotene Gegenleistungen sind wenig erfolgversprechend. Auch die Auswahl des Unternehmens sowie dessen Werbemöglichkeiten und -botschaften sollte sorgfältig geplant sein. Stimmen diese nicht mit den Werten und Produkten des Orchesters überein, bringt eine solche Partnerschaft schnell mehr Sorgen als Nutzen.<sup>140</sup>

Einen Überblick über den Sponsoringmanagementprozess bietet Abb. 10 (siehe Anhang).

Die Analysen (Institutionsanalyse, Umweltanalyse, SWOT-Analyse, Stakeholderanalyse) sind ja bereits im Rahmen von Strategie- und Marketingstrategieentwicklung durchgeführt worden. Hinzu kommt hier noch explizit die Analyse potentieller. Darauf folgt die Planungsphase. Hier werden alle projektspezifischen Dinge ausgelotet, die das Sponsoring betreffen. Zuerst muss natürlich das konkrete Projekt als Sponsoringobjekt mit seinen Zielen genau benannt und abgegrenzt werden, dazu passend dann die entsprechende Zielgruppe eingegrenzt. Wichtig ist auch die Kalkulation des dafür benötigten Budgets. Dies ergibt eine Strategie, nach welcher sich das Sponsoring langfristig richtet. Auf dieser Grundlage wird nach gemeinsamen Partnern gesucht, mit denen gemeinsam die Strategie dann feinabgestimmt wird. Das gemeinsame Engagement wird in einem Sponsoringvertrag festgehalten. In diesem werden die Leistungen und Verpflichtungen der Partner, aber auch Ansprechpartner und Dauer des gemeinsamen Engagements festgehal-

---

<sup>140</sup> Hoppe/Heinze 2016: S. 124

ten. Anschließend können beide Sponsoringpartner ihr Engagement für ihre Zwecke kommunikativ nutzen. Das muss nicht nur während der Durchführung, sondern kann auch in Ankündigung erfolgen. Dabei bedeutet Kommunikation auch die Kommunikation zwischen den beiden Partnern, die während des gesamten Projekts stets aufrechterhalten werden sollte.<sup>141</sup> Nach der Durchführung des Projektes sollte eine Kontrolle erfolgen, in welcher überprüft wird, in wieweit sich die Vorstellungen beider Vertragspartner erfüllt haben und das Projekt erfolgreich war.

Wichtig im Planungsbereich ist eine gute Präsentation gegenüber dem potentiellen Sponsor, bei der aus Sponsorensicht wichtige Fragen beantwortet werden. Zu diesem Sog. Sponsoring-Proposal gehören neben der Beschreibung des Orchesters, seines Wirkungskreises und Stellenwertes die genaue Beschreibung des Projekts mit allen relevanten Daten. Auch die erwartete Besucher- oder Nutzerzahl als Zielgruppe mit den dazugehörigen Daten sind als zu vermittelnde Kontakte wichtig. Sollten spezielle Kontakte in Frage kommen (z.B. Ehrengäste, Schirmherrschaft), sollten diese gezielt hervorgehoben werden. Auch die Reichweite (inkl. Abschätzbarer medialer Reichweite) zählt zum Sponsoring-Proposal. Unerlässlich ist die Erwähnung verwendeter Medien und Werbemittel sowie genaue Herausarbeitung der Werbemöglichkeiten des Sponsors. Hier bietet es sich z.B. auch an, Pakete mit unterschiedlichen Leistungen zur Auswahl zu stellen. Eine möglichst konkrete Schilderung der Werbeoptionen hilft dem Unternehmen, Entscheidungen zu treffen. Gemeinsam mit den Werbeleistungen oder – Paketen sind auch die entsprechenden Preise ein wichtiger Bestandteil des Sponsoring-Proposals.<sup>142</sup> Um mit diesem Sponsoring-Proposal an potentielle Sponsoren heranzutreten, ist ein Sponsoring-Anschreiben, welches die wichtigsten Punkte kurz und knapp zusammenfasst und das Alleinstellungsmerkmal von Orchester und/oder Projekt (**USP**) beinhaltet. Im Corporate Design des Orchesters muss es, gemeinsam mit

---

<sup>141</sup> Gerlach-March 2010: S. 58

<sup>142</sup> Vgl. Gerlach-March 2010: S. 57; Gregory/Schmotz 2015: S. 171



dem Sponsoring-Proposal, einen kompetenten Eindruck auf das Unternehmen machen, darf aber ruhig persönlicher formuliert sein.

Wichtig ist nach Abschluss und Kontrolle (samt Nachgespräch) der gemeinsamen Zusammenarbeit ein entsprechender Vermerk in einer Sponsoringdatenbank, die das Orchester führt und ausbaut. Hier werden Unternehmen gelistet, welche zu Sponsoringzwecken angefragt wurden, noch angefragt werden können oder bereits Sponsoren gewesen sind. Zu jedem Unternehmen wird dabei die Sponsoringhistorie und der aktuelle Stand vermerkt. Diese Datenbank muss stets aktuell gehalten werden, da sie nicht nur die Grundlage der Sponsorenauswahl betreffen kann, sondern gleichzeitig die Chance bietet, Wissen und Informationen neutral und personenunabhängig zu bewahren.

### 3.6 Spenden

Fundraising wird, wie bereits beschrieben, oft mit systematischem Spendenmarketing gleichgesetzt. Dabei ist vor allem der systemische Aspekt wichtig: Es sollen gezielt und systemisch Spenden eingeworben werden, nicht zufällig und unregelmäßig. Damit ist das Spendenmarketing ein Teil der Strategie und Kommunikationsstrategie des Orchesters. Es ist, vor allem für größere Spenden, stark auf individuellen Kontakt ausgerichtet und soll Spender langfristig an das Orchester binden. Damit ist es viel persönlicher als ein anonymes Einwerben nach dem Klingelbeutel-Prinzip.<sup>143</sup> Während man diese Grundsätze auch auf Sponsoring übertragen kann, unterscheiden sich Sponsoring und Spenden im wesentlichen Punkt der Gegenleistung: Im Gegensatz zu einer Sponsorenleistung, der eine Leistung des Sponsoringnehmers gegenüber steht, sind Spenden freiwillig erbrachte Beiträge finanzieller oder nichtfinanzieller Art, die ohne direkte Gegenleistung erbracht werden. Fabisch formuliert: „Bei einer Spende handelt es sich um eine freiwillige, unentgeltliche Zuwendung an eine gemeinnützige Körperschaft. Juristisch fixiert wird dieser Begriff im § 10b Abs. 1 EStG als

---

<sup>143</sup> Vgl. Hoppe/Heinze 2016: S. 121

vermögensmindernde Ausgabe zur Förderung mildtätiger, kirchlicher, wissenschaftlicher oder andere (sic!) gemeinnütziger Zwecke. Zur Abgrenzung der Spenden von (sonstigen) Betriebsausgaben ist eine deutlich erkennbare Spendenmotivation entscheidend.“<sup>144</sup>

Die Motivation der Spender ist dabei vielfältig. Ursprünglich resultiert der Spendergedanke aus dem Mäzenatentum, worunter man „die gönerhafte Förderung des Gemeinwohls aus altruistischen Motiven ohne Gegenleistung“ versteht<sup>145</sup>. Spendermotive sind beispielsweise Persönliche Betroffenheit (durch Zugehörigkeit oder Verbundenheit zu Orchester oder speziellem Projekt, die Mitgliedschaft oder Integration in einem bestimmten Kreis von Förderern (z.B. Förderverein) und das damit verknüpfte Image, Teilhabe und Mitbestimmungsmöglichkeit/Einflussnahme bei bestimmten Entscheidungen, Unterstützung für oder gegen einen bestimmten Zweck oder das unterstützen eines positiven gesellschaftlichen Klimas.<sup>146</sup> Für Unternehmen ist ein wichtiger Grund für Spenden (und auch Sponsoring gleichermaßen), Wettbewerbsvorteile an einem bestimmten Standort durch Stärkung des positiven Lebensgefühls zu erzielen (so. „weiche Standortfakten“).<sup>147</sup>

Wichtige Anreize, sich als Spender zu engagieren, sind auch steuerliche Vorteile. Im Prinzip greift hier eine indirekte staatliche Förderung durch eine bevorzugte steuerliche Behandlung. Das gilt, sobald die unterstützte Organisation gemeinnützige Zwecke verfolgt<sup>148</sup>. Nach § 9

---

<sup>144</sup> Fabisch 2013: S. 6

<sup>145</sup> ebd.: S. 6; Vgl. auch Willnauer 1997: S. 106

<sup>146</sup> Gerlach-March 2010: S. 61; Hoppe/Heinze 2016: S. 121

<sup>147</sup> „Insbesondere Manager und Führungskräfte machen ihre Entscheidung für eine berufliche Mobilität von der Qualität des örtlichen Kulturangebots abhängig. Eine vielseitige Kulturlandschaft muss in erreichbarer Nähe sein. Kultur- und Freizeitwerte einer Stadt oder Region entscheiden über die Attraktivität für Arbeitskräfte. Die traditionelle Leistungs-Lohn-Beziehung wird in Zukunft nicht mehr allein das Arbeitsverhältnis bestimmen. In einem sind sich beinahe alle Berufsgruppen einig: Wenn die Lebensqualität vor Ort nicht stimmt, ist auch die Neigung gering, einen Wohnortwechsel dorthin vorzunehmen. Für fast ein Drittel der Arbeitnehmer gehört ein vielseitiges Kulturangebot zu den wichtigsten Anreizen für einen solchen Wechsel.“ Opaschowski 2006: S. 251; Vgl. auch Hoppe/Heinze 2016: S. 21f

<sup>148</sup> AO § 52: „Eine Körperschaft verfolgt gemeinnützige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu

Körperschaftssteuergesetz und § 10b EStG können Zuwendungen aus privaten Mitteln, die zur Förderung steuerbegünstigter Zwecke und Institutionen nach den §§ 52 bis 54 AO verwandt werden, in Höhe von 20 Prozent der Gesamteinkünfte als Sonderausgaben abgezogen werden. Für Unternehmen beträgt dieser Wert vier Promille „der Summe der gesamten Umsätze und der im Kalenderjahr aufgewendeten Löhne und Gehälter“<sup>149</sup>. Um diese Steuerersparnis zu erzielen, muss das dazu berechnete (weil gemeinnützige) Orchester jedoch eine Spendenbescheinigung ausstellen. Denkbar ist auch die Spende oder der Mitgliedsbeitrag an einen Förderverein des Orchesters, in diesem Falle würde dieser, als eingetragener Verein, die Spendenbescheinigung ausstellen.<sup>150</sup>

Spendenleistungen können dabei nicht nur finanzieller Natur sein. Ebenso denkbar sind Sachspenden (dauerhafte Überlassung bzw. Schenkung von Nutzgegenständen), Zeit- bzw. Aufwandsspenden (z.B. durch ehrenamtliche Unterstützung) oder Knowhow-Spenden.<sup>151</sup> So können Orchester z.B. von unentgeltlichen Leistungen im Bereich Steuerberatung profitieren, wenn diese als Spende zur Verfügung gestellt werden. Zeitspenden sind einschätzbar, indem man ihnen gegenüber einen realen Arbeitslohn setzt. So zeigt der Freiwilligensurvey, „dass 2009 71 % der [deutschen] Bevölkerung in Vereinen, Organisationen, Gruppen oder öffentlichen Einrichtungen (also im dritten Sektor bzw. in der Infrastruktur der Zivilgesellschaft) teilnehmend aktiv waren“<sup>152</sup> – 5 % mehr als noch im Jahr 1999. Dabei ist der Anteil der freiwillig Engagierten von 34 % (1999) der Bevölkerung auf 36 % angewachsen.<sup>153</sup> Dabei sind es jedoch zunehmend Konkurrenzbereiche

---

fördern. Eine Förderung der Allgemeinheit ist nicht gegeben, wenn der Kreis der Personen, dem die Förderung zugutekommt, fest abgeschlossen ist, zum Beispiel Zugehörigkeit zu einer Familie oder zur Belegschaft eines Unternehmens, oder infolge seiner Abgrenzung, insbesondere nach räumlichen oder beruflichen Merkmalen, dauernd nur klein sein kann. Eine Förderung der Allgemeinheit liegt nicht allein deswegen vor, weil eine Körperschaft ihre Mittel einer Körperschaft des öffentlichen Rechts zuführt.“

<sup>149</sup> EStG § 10b

<sup>150</sup> Zu den genauen Bestimmungen der Spendenbescheinigung siehe Haibach 2012: S. 67

<sup>151</sup> Gregory/Schmotz 2015: S. 166ff; Hoppe/Heinze 2016: S. 117

<sup>152</sup> Freiwilligensurvey 2009: S. 5

<sup>153</sup> ebd.

zu Kultur und Musik, in denen das Engagement am höchsten ist. So hat der Bereich „Kunst/Kultur“ nicht mehr den dritten Stellenwert, sondern nimmt hinter den Bereichen Sport/Bewegung, Schule/Kindergarten, Kirche/Religion und dem sozialen Bereich mit 5,2 % Engagement der Bürger nur noch den fünften Platz ein.<sup>154</sup> Besonders engagiert sind dabei die Altersschichten zwischen 35 und 54 (häufig Familien, in denen die Kinder nicht mehr klein bzw. „aus dem Gröbsten raus“ sind) sowie die 60- bis 69-jährige, die nach dem Ruhestand neue Betätigungsfelder suchen.<sup>155</sup> Dabei sind die Altersgruppen zwischen 30 und 50 gerade diejenigen, die am seltensten klassische Konzerte besuchen<sup>156</sup>. Hier liegt also noch Potential für das Potential der Zeitspenden Orchester: Mit gezielten Angeboten für die entsprechende Zielgruppe, vor allem auch im Education-Bereich für Kinder und Jugendliche, sind Identifikationspunkte für Eltern zu schaffen, bei denen sie selber über das Interesse ihrer Kinder an den Angeboten selber einbringen können (z.B. bei der ehrenamtlichen Betreuung von musikalischen Kinderveranstaltungen, die Organisation und Durchführung von Veranstaltungen ist ohnehin die häufigste Art des Engagements von Freiwilligen<sup>157</sup>). Interessant sind auch all diejenigen, die als Rentner oder Frührentner eine neue Herausforderung suchen. Dieser Zielgruppe, nicht nur als Konzertpublikum sondern auch als mögliche Ehrenamtliche, muss sich das Orchester bewusst sein und gezielt Angebote schaffen, in denen sich die Zielgruppe wiederfindet. Oft sind dies Menschen, die dem Orchester ohnehin schon lange verbunden sind, beispielsweise als Jahrelange Konzertgänger oder Abonnenten. Mögliche Tätigkeiten, neben der Einbeziehung in die Jugendarbeit, sind für diese, die eine ähnliche Altersgruppe betreffen: Sie können sich beispielsweise im Rahmen von Abonnement-Patenschaften um Senioren kümmern, die allein kein Konzert bzw. keine Musiktheaterveranstaltung mehr besuchen würden. Damit wird ihnen das Gefühl vermittelt, dass sie gebraucht werden, gleichzeitig zeigt das Orchester soziales Engagement für eine oft ver-

---

<sup>154</sup> Freiwilligensurvey 2009: S. 7

<sup>155</sup> ebd.: S. 17

<sup>156</sup> Veranstaltungsmarktstudie 2013: S. 14

<sup>157</sup> Freiwilligensurvey 2009: S. 34

nachlässigte Altersgruppe und hält Abonnenten, die ihr Abonnement sonst kündigen würden. Ähnliche Projekte sind auch für Migranten denkbar, indem Muttersprachler/Dolmetscher gefunden werden, die mit bestimmten kulturellen Gruppen Konzerte besuchen. Damit kann das Orchester zusätzlichen, am Besucher orientierten Service anbieten, ohne mit eigenen finanziellen Mitteln in Leistung gehen zu müssen. Haibach identifiziert dabei einen weiteren entscheidenden Vorteil: "Ein positiver Nebeneffekt von Patenschaften ist, dass Paten meist eher bereit sind, über ihr Spendenengagement zu sprechen"<sup>158</sup> und somit im doppelten Sinn als Multiplikatoren des Orchesters gelten.

Es gilt also für Orchester: Sammeln Sie Fans und Freunde! Sie können dem Orchester unterschiedliche Tätigkeiten abnehmen, je nach eigener Profession und Bedarf. Wenn Fans sich einbringen, werden sie nicht nur ein festes Publikum, sondern auch zu Multiplikatoren für das Orchester. Dabei müssen es nicht nur Freunde des Orchesters sein, auch Fans der Musiker, des Dirigenten, der Kultureinrichtung im Allgemeinen, des Hauses (als Gebäude) o.ä. kommen ebenso in Frage.

### 3.6.1 Spendenaufkommen

Ähnlich den ungenauen Angaben zum Sponsoring gibt es auch für das Spendenaufkommen lediglich Schätzungen anhand von Befragungen. Der Deutsche Spendenrat gibt nach einer GfK-Umfrage für das Jahr 2014 den Wert von 4,96 Mrd. Euro (+5,4 % zum Vorjahr) an<sup>159</sup>, allerdings zeigen die Zahlen aus den vorangegangenen Jahren, je nach erhebendem Institut, große Schwankungen<sup>160</sup>. Ebenso schwankend sind die Angaben für das Sponsoring im Kulturbereich. Der Schlussbericht der Enquete-Kommission geht hierbei für das Jahr 2007 von einem Spendenvolumen zwischen 828,7 Mio. und 2,6 Mrd. Euro aus, mit Zeitspenden liegt der Wert zwischen 10,17 Mrd. und 19,3 Mrd. Euro. Für das Jahr 2014 weist die Studie des Deutschen Spendenrats Zuwächse

---

<sup>158</sup> Haibach 2012: S. 257

<sup>159</sup> Spendenrat 2015: S. 6

<sup>160</sup> Mertens 2010: S. 62

im Spendenaufkommen für nahezu alle Bereiche des gemeinnützigen Lebens, mit Ausnahme von Kultur- und Denkmalpflege, auf.<sup>161</sup> Mit der Schlussfolgerung, daraus einen allgemeinen Trend ableiten zu wollen, sollte jedoch auf fortfolgende Zahlen gewartet werden. Vielmehr sind in humanitären Katastrophen und damit verbundenen Erhöhungen der Spendenanzahl für konkrete Fälle Ursachen zu suchen. Dennoch ist davon auszugehen, dass auch in den Jahren 2015 und 2016 die Spendenkonkurrenz, nicht zuletzt durch enorm wachsende Flüchtlingszahlen und die damit verbundene Hilfsbereitschaft im Geld-, Sach- und Zeitspendenbereich, anwächst. Der Spendenmarkt ist somit ein hart umkämpfter, wodurch sich eine Notwendigkeit des systematischen Vorgehens der Einwerbung erneut verdeutlicht.

### **3.6.2 Spendenmanagement**

Die Grundzüge des Spendenmanagements entsprechen denen des Sponsoringmanagements. Dabei ist jedoch eine wichtige Voraussetzung, das eigene Publikum und die anvisierten Spender vorher für die eigene Kultureinrichtung und das Thema Spenden zu sensibilisieren. Spendenmanagement (oder Fundraising im engeren Sinne) ist also ein wichtiger Teil der Kommunikationsstrategie des Orchesters. Übernehmen kann man jedoch die Abläufe des Sponsoringmanagementprozesses: Die Analyse der Ausgangssituation bestimmt die Felder, in denen Spenden benötigt werden. Dabei kann es auch vorkommen, dass Spenden strategisch sinnvoller sind als ein Sponsoring (z.B. in Bereichen, in denen das Orchester seit jeher starke Spendenaufkommen verzeichnet oder in denen die Spenderzielgruppe eine hohe Spendenbereitschaft zeigt, beispielsweise in der Kinder- und Jugendarbeit), Bereiche gar nicht für Spender attraktiv sind oder eine Mischung aus Sponsoring und Spenden sinnvoll ist. Die Analyse dient auch dazu, bestehende Spender zu identifizieren. Diese jedoch sollten, ebenso wie im Sponsoringbereich, mit allen relevanten Daten und dem Spendenverhalten dem Orchester gegenüber in einer Spenderdatenbank erfasst

---

<sup>161</sup> Spendenrat 2015: S. 7

sein. In der Planungsphase wird nicht nur ein konkretes Projekt, welches das Ziel der Spendenaktion darstellt, herausgeformt, es wird ebenfalls die Höhe der benötigten Spendensumme ermittelt. Gleichzeitig muss auch die Zielgruppe des Projektes betrachtet werden: Ist sie auch dafür geeignet, die Spenden zu erbringen? Falls ja, ist sie auch die Spenderzielgruppe, sollte das nicht der Fall sein, muss eine alternative Spenderzielgruppe gefunden werden (z.B. bei besonders dringenden Projekten, bei denen die Wahrscheinlichkeit größer ist, mit einer Großspende im entsprechenden Zeitraum die gesamte Spendensumme zu erzielen als über kleinere Spenden und einen langen Zeitraum). Mit der entsprechenden Strategie, die vor allem auf der Grundlage einer wirkungsvollen Kommunikation zu Zielgruppe und individuellem Spender basiert, werden nun die Spender erreicht und überzeugt. Auf Basis der Stakeholder-Analyse geht man dabei davon aus, dass dem Orchester verbundene Personen und Unternehmen die größte Bereitschaft zeigen: Das sogenannte Constituency-Modell<sup>162</sup> geht dabei von einem Modell konzentrischer Kreise aus, bei dem die Verbundenheit zum Orchester von der Mitte (höchste Verbundenheit) nach außen hin abnimmt (siehe Anhang, Abb. 11). Den inneren Kern bilden dabei die im Spendersinn primären Stakeholder (die nicht mit den internen Stakeholdern der Stakeholderanalyse übereinstimmen müssen), in den weiteren Kreisen folgen sekundäre Stakeholder sowie, im äußeren Kreis, potentielle Stakeholder – Menschen mit ähnlichen Interessen oder Überschneidungspunkten zum Orchester, die aber (noch) nicht zu den Stakeholdern zu zählen sind, für das Orchester aber potentiell als noch zu erreichende Zielgruppe interessant sind. Beim Einwerben der Spenden (egal ob Finanz-, Zeit-, Sach- oder Knowhow-Spenden) wird dabei vom inneren zu den äußersten Kreisen vorgegangen. Für Fundraising im Allgemeinen und das Spendensammeln im Speziellen gilt: „Fundraising is Friendraising“ (Gerlach-March 2010, S. 64), und da die Bereiche „Vorstand“ und „Geschäftsführung“ im innersten Kreis nicht zu vergrößern sind, ist es das Ziel, den Bereich „Großspender“ auszubauen (alternativ kann Großspende in diesem Fall auch eine regelmäßige

---

<sup>162</sup> Haibach 2012: S. 87; Gerlach-March 2010: S. 64

mittlere Spende sein). Grundsatz des Constituency-Modells ist es, die Teilhabergruppen der äußeren Kreise so weit wie möglich in die innersten Kreise zu bewegen.

Die weitere Vorgehensweise (nach Auswahl der Spenderzielgruppe) findet nach dem LAI-Prinzip<sup>163</sup> statt und zielt darauf ab, durch das Verstehen der Zielperson/Zielgruppe eine möglichst persönliche Ansprache zu erreichen:

- L – linkage – persönliche Anknüpfungspunkte mit Personen/Orchester
- A – ability – finanzielle Spielräume
- I – interest – Interesse am Anliegen

Die höchste Wahrscheinlichkeit, eine Spende einzuwerben, erreicht man mit der größtmöglichen Übereinstimmung mit allen Punkten. Jedoch kann es zum Teil auch zum Erfolg führen, wenn eines der drei Merkmale erfüllt ist (z.B. interest – durch das Interesse an Orchester/konkretem Projekt ändert die Zielperson eventuell ihre Meinung und spendet oder überzeugt andere zu einer Spende).

Ziel dieser Form von Spendenmanagement ist eine planbare und systematische Vorgehensweise in der Spendeneinwerbung durch ein ebenbürtiges Verhältnis zwischen Spender und Empfänger und damit die langfristige Beziehung zwischen Orchester und Spender – das sogenannte Relationship Fundraising. Dabei geht man davon aus, dass durch die Intensivierung der Beziehungen zwischen Spender und Orchester potentielle Stakeholder zu sekundären und sogar primären Stakeholdern gemacht werden können. Veranschaulicht wird dieses Prinzip in Abb. 12 (siehe Anhang). Dabei nehmen Engagement und Spendensumme nach oben hin zu, die Anzahl der Spender jedoch ab. Die breite Öffentlichkeit ist kein direkter Teil der Spenderpyramide, da sie erst noch für die Belange des Orchesters sensibilisiert werden

---

<sup>163</sup> Haibach 2012: S. 88



muss.<sup>164</sup> Interessenten sind diejenigen, die noch nicht gespendet haben, für die allerdings eine Spende theoretisch in Frage käme. Durch gezielte Ansprache und Identifikationsangebote sollen sie zu Erstspendern gemacht werden, durch die Pflege der Beziehungen zu den Erstspendern später zu Mehrfach- (Spender, die anlassgebunden, aber unregelmäßig spenden) und Dauerspendern (Spender, die regelmäßig für ein Orchester spenden). Großspender sind diejenigen, die sich mit relevant großen Summen („Spendensummen mit fünf und mehr Nullen“<sup>165</sup>) engagieren, oft nach einer langen Zeit als Dauerspender und verbunden mit einem vorausgesetzten hervorragenden Image des Orchesters; Gleiches gilt für Erblasser, die ihren Nachlass dem Orchester oder einer dem Orchester gewidmeten Stiftung zusprechen.

Gleichzeitig mit der Spendensumme nimmt auch die Betreuungsintensität zu: In den für das Fundraising relevanten Zeiträumen nehmen Identifizierung und Weiterbetreuung von Sponsoren gerade mal ein Drittel der Zeit ein, während die Kultivierung der Beziehungen die doppelte Zeit verbraucht. Arbeits- und Zeitaufwand steigen an, sollten jedoch immer in einem für die Institution verträglichen Rahmen bleiben. Im Gegensatz zu amerikanischen Orchestern, die oft einen Stab professioneller Fundraiser angestellt haben<sup>166</sup>, sind es gerade die kleineren Berufsorchester, in denen diese Aufgabe den organisatorischen Leitungsstellen des Orchestermanagements zufällt. Erfahrungen aus den USA zeigen, „dass die Fundraising-Kosten 35-40% seiner Einnahmen nicht überschreiten sollten.“<sup>167</sup>

### 3.6.3 Spenderdank

Zu den kosten- und Zeitintensiven Bereichen der Weiterbetreuung gehört auch der Spenderdank, der sich beim Spendensammeln zwingend der anschließen sollte. Da, anders als beim Sponsoring, keine entspre-

---

<sup>164</sup> Gerlach-March 2010: S. 65

<sup>165</sup> ebd.: S. 65

<sup>166</sup> Haibach 2012: S. 92ff.

<sup>167</sup> Gerlach-March 2010: S. 66

chende Gegenleistung erbracht werden kann, ist der ideelle Dank besonders wichtig. Oft wird er mit dem Versand der Spendenbescheinigung verknüpft. Diese sind möglichst schnell auszustellen und dem Spender zur Verfügung zukommen zu lassen um zu zeigen, dass das Orchester seine Leistung wertschätzt. Ebenso gehört ein persönlicher Dank mit Bezug zum Zweck der Spende zum Spenderdank dazu. Dabei kommt es auf den speziellen Zweck der Spende an: Ist der Spendenzweck z.B. die Orchesterakademie des Orchesters, kann das ein Statement eines Akademisten oder ein Bild des Akademie-Jahrgangs sein; bei einer Veranstaltung für Kinder z.B. ein gemaltes Instrumenten-Bild eines Kindes (es muss ja kein Original sein), die Möglichkeiten sind vielfältig und der Spender erkennt, dass sein Geld an der von ihm gewünschten Stelle angekommen ist. Das schafft Vertrauen in das Orchester. Der Spenderdank sollte jedoch der Spende angemessen sein, eine Spende über 20 Euro verdient einen anderen Dank als eine Spende über 2.000 Euro. Je höher die Summe ist, desto individueller sollte der Dank ausfallen. Bei Mehrfach-, Dauer- und Großspendern ist darauf zu achten, dass sich die Dankesschreiben nicht doppeln. Großspender sollten mit individuellem Dank belohnt werden. Das kann von Fotobüchern eines Events über den persönlichen Brief eines Leistungsträgers (z.B. des Chefdirigenten, des Orchesterdirektors) bis zu anderen ideellen Gegenleistungen (z.B. einem persönlichen Dank im Rahmen einer Veranstaltung) reichen. Wichtig ist, dass der Spenderdank im ideellen Rahmen bleibt, da ansonsten die Gefahr besteht, dass die Spende als Sponsoring eingestuft wird (mit entsprechender steuerlicher Einordnung).

### **3.6.4 Customer Relationship Management**

Unter Customer Relationship Management versteht man die Entwicklung und Ausnutzung des vollen Potentials einer speziellen Beziehung zwischen dem Spender und der Organisation, für die er spendet. Es dient der langfristigen Bindung des Spenders an eine Organisation und

damit auch der Gewinnung von Planungssicherheit<sup>168</sup>. Letztendlich dient es auch dazu, möglichst viele Spender die Stufen der Spenderpyramide erklimmen zu lassen. Es basiert auf dem Aufbau „eines langfristigen, interaktiven und individuellen Dialogs mit der Spenderin beziehungsweise dem Spender“<sup>169</sup> und soll somit ermöglichen, dem jeweils in Frage kommenden Spender „zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Argumenten ein maßgeschneidertes Angebot zu machen.“<sup>170</sup> Das Ziel von Relationship Fundraising ist also weniger, neue Spender zu generieren, sondern bestehende Spender an die Organisation zu binden, auf sie einzugehen und die Beziehung zu intensivieren. Customer Relationship Management bedeutet eine Abkehr von einer reinen Transaktion hin zu einer ausgestalteten und gesteuerten, langfristigen Beziehung zwischen Spendern und Organisation<sup>171</sup>, die durch eine Orientierung am Spenderwillen erfolgt. Customer Relationship Management ist somit nicht nur eine Management-Methode, es ist gleichzeitig auch eine strategische Denkhaltung.<sup>172</sup>

Dabei ist die Kategorisierung von Kunden allgemein und Spendern im Besonderen unerlässlich. Sie ermöglicht eine genaue und individuelle Ansprache. Durch die Einordnung in eine Software lassen sich Kunden und Spender bestimmten Kategorien und Kauf- bzw. Spendenvorlieben zuordnen. Auch soziodemographische Daten und andere Ergänzungen wie die Spendenhäufigkeit oder -motivation lassen sich vermerken. Durch Filtern und Sortieren nach den gefragten Gesichtspunkten lassen sich so Personen herausfinden, die den gesuchten Kriterien, z.B. als Spender, am ehesten entsprechen und bei denen die Spendenwahrscheinlichkeit (z.B. nach dem LAI-Prinzip) am höchsten ist. Auch die Kontakthäufigkeit muss in einer solchen Datenbank vermerkt werden. So erhält man eine Kontakthistorie, die man mit der Spendenhistorie des Spenders vergleichen und daraus die Erfolgsquote ermitteln kann.

---

<sup>168</sup> Vgl. Haibach 2012: S. 135ff; Pepels 2012: S. 47

<sup>169</sup> Haibach 2012: S. 136

<sup>170</sup> ebd.

<sup>171</sup> Vgl. Gerlach-March 2010: S. 64

<sup>172</sup> Pepels 2012: S. 47

Fundraising dient durch die Orientierung an bestehenden Kunden und Spendern dem Beziehungsmarketing, weniger dem Beschaffungsmarketing. Heinze jedoch merkt an: „Wenn Fundraising langfristig wirken soll, bedeutet das, dass sowohl ins „Beschaffungsmarketing“ als auch ins „Beziehungsmarketing“ investiert werden muss, denn beides gehört untrennbar zusammen.“<sup>173</sup> Denn loyale Besucher und Spender sind nicht nur verlässliche Besucher und Spender, sondern auch Multiplikatoren.

### 3.6.5 Instrumente des Spendenmanagements

Die Instrumente des Fundraisings im Gesamten und damit auch des Spendenmanagements sind vielfältig. Dabei gilt auch bei ihnen: ein solitärer Einsatz verspricht weniger Erfolg als ein zu Projekt und Zielgruppe passender Mix. Dabei werden überholte Instrumente auch von neuen verdrängt oder abgelöst, weswegen eine stete Überprüfung der angewandten Vorgehensweise und des Verhältnisses unerlässlich ist. Grundsatz ist, dass das eingesetzte Instrument bestmöglich die Distanzbarriere zum potenziellen Spender überwinden muss. Je nach eingesetztem Medium sind die gewählten Maßnahmen so zu optimieren, dass sie darin optimal zur Geltung kommen.

Eine Auflistung der Instrumente mit Tendenzen findet sich bei Gerlach-March<sup>174</sup>. An dieser Stelle sollen mit Mailings, Events, Fördervereinen und Stiftungen ausgewählte Instrumente vorgestellt werden. Hervorzuheben ist aber, dass das persönliche Gespräch auf Grund seiner Authentizität anderen Instrumenten vorzuziehen ist.

#### Mailings

Mailings sind auch heute noch die häufigste Form der Spendengenerierung<sup>175</sup>. Erfolgen sie auf dem Postweg, besteht zum einen die Möglich-

---

<sup>173</sup> Heinze 2008: S. 194

<sup>174</sup> Gerlach-March 2010: S. 67

<sup>175</sup> ebd.: S. 68

keit von nichtindividualisierten Postwurfsendungen, zum anderen die des erfolgversprechenderen, persönlich adressierten Spendenbriefes. Letzterer lässt sich natürlich, vor allem in größerem Umfang, nur durch eine aktuell gehaltene Spenderdatenbank realisieren. Adressen lassen sich dabei auf unterschiedliche Art und Weise generieren, z.B. durch Listen, in welche Besucher freiwillig ihre Angaben eintragen, über Adresseingabe beim Kartenkauf (z.B. online, es muss allerdings eine konkrete Zustimmung des Besuchers erfolgen, in Zukunft Post vom Orchester zu bekommen), auch Wettbewerbe oder Sonderveranstaltungen lassen sich zum Sammeln von Adressen nutzen.

Häufig wird das Spendensammeln noch als eine Art Bettelei verstanden<sup>176</sup>. Um zu zeigen, dass Spenden eine sinnvolle Art philanthropischer Betätigung ist, welches sinn- und identitätsstiftend sein kann<sup>177</sup>, sollte der gesamte Prozess des Spendens transparent gestaltet werden. Wie viel wird benötigt? Wofür wird das Geld benötigt? Wem kommt es zugute? Wann wurde es eingesetzt? Was passiert mit eventuell überschüssigem Geld? Wie sieht der Dank für eine Spende aus? All das sind Dinge, die in einem Spendenbrief zur Sprache kommen können.<sup>178</sup> Zusätzlich bietet ein Brief die Möglichkeit, dem Anschreiben etwas beizulegen (z.B. Flyer, Überweisungsträge, Saisonheft etc.) und so auf übersichtliche Weise darauf hinzuweisen, welche unterschiedlichen Formen des Engagements es gibt.

Mailings eignen sich auch gut, um den Besuchern im Gedächtnis zu bleiben. Der Versand des Saisonheftes nach dessen Erscheinung ermöglicht die langfristige Planung der Konzertbesuche und dadurch auch einen frühzeitigen Kartenkauf. Verbunden werden kann das mit Anreizen („Frühbucher-Rabatt“ oder andere Aktionen), nicht nur für Abonnement-Kunden. Gleichzeitig bleibt man so optisch präsent und transportiert die Kerninhalte des Orchesters kompakt zur Zielgruppe.

---

<sup>176</sup> Heinze 1999: S. 26

<sup>177</sup> Haibach 2012: S. 25

<sup>178</sup> Gerlach-March erläutert den Aufbau eines Spendenbriefes ausführlich:  
Gerlach-March 2010: S. 69f

Dabei darf das Heft/die Übersicht nicht kommentarlos verschickt werden: Mit einleitenden Worten zur bevorstehenden Saison, zur (erfolgreich) abgeschlossenen / noch laufenden Saison und zur aktuellen Situation des Orchesters (z.B. in politischer oder personeller Hinsicht bei wichtigen Entscheidungen) vermitteln Verbundenheit und Offenheit zwischen Orchester und Publikum und damit auch Vertrauen. Auch kann dieser Brief zum Hinweis auf spezielle, besonders im Fokus stehende Projekte dienen. Ein weiterer Versandtermin ist für Abonnenten der Versandt der Abonnement-Karten, so er nicht mit dem Versandt des Saisonheftes zusammenfällt. Er sollte mit einem Dank an die Abonnenten für ihre langjährige Treue verbunden werden, denn gerade Abonnenten sichern dem Orchester geregelte Einnahmen. Für bestimmte Zielgruppen, z.B. die Mitglieder des Fördervereins, kann auch ein Jahresbericht für ein Mailing in Frage kommen. Hier wird seitens des Orchesters aufgearbeitet und dargestellt, welche Meilensteine das Orchester im vergangenen Jahr erreicht hat. Ein solcher Bericht beinhaltet neben Fakten und Zahlen auch Bilder und ist ausführlicher, als ein Saisonrückblick in einem Saisonheft es sein könnte. Er kann beispielsweise auch online zugänglich gemacht werden und dient der Transparenz, mit der das Vertrauen in die Spender hervorgehoben wird. Besondere Spendenleistungen sollten in ihm erwähnt werden – zum einen aus Dankbarkeit, zum anderen, um Anreize zu schaffen. Ein weiterer Grund für ein Mailing kann ein spezieller Anlass sein, ein Projekt, Event oder eine andere Art von Grund, den das Orchester hat, um Spenden zu sammeln (z.B. das Engagement für eine bestimmte soziale Sache). Nicht zuletzt sind Feierlichkeiten immer ein Anlass für ein Mailing, egal ob allgemein (z.B. Weihnachten) oder orchesterbezogen (z.B. Gründungstag des Orchesters). All dies sind stets erweiterbare Beispiele, die jedoch dazu dienen sollten, das Publikum informiert zu halten, verbunden mit einem jeweils konkreten Anlass zu einer Spende. Dabei ist eine gewisse Regelmäßigkeit nötig, da nicht jeder Spendenbrief automatisch zum Erfolg führt<sup>179</sup> (Generell beschreibt Haibach das Verhältnis mit „Für eine Zusage muss man drei bis fünf Personen akquirieren“,

---

<sup>179</sup> Haibach 2012: S. 265

das beschränkt sich jedoch nicht nur auf Mailings, sondern den gesamten Fundraising-Bereich.<sup>180</sup>) Mailings sensibilisieren die Besucher also auch für das Thema Spenden generell.

Auf weitere Mailing-Möglichkeiten, vor allem im online-Bereich mit E-Mails und Newslettern, soll an dieser Stelle aus Platzgründen verzichtet werden. Nicht jedoch auf den Hinweis, dass Newsletterversand per E-Mail sich nur lohnt, wenn der Newsletter kompakt und informativ, auf die Zielgruppe zugeschnitten und gut gestaltet ist sowie sich weiterführende Informationen auf einer gut gestalteten, zu Orchester und Zielgruppe in puncto Übersichtlichkeit, Usability und Gestaltung passenden Webseiten finden lassen.<sup>181</sup> Eine konkrete online-Spendenmöglichkeit (im Sinne einer direkten Spendenseite auf der Präsenz des Orchesters) lohnt sich jedoch durch den hohen Programmieraufwand und die damit verbundene Kosten (vor allem aus Sicherheitsgründen) für kein Orchester, zumal die Möglichkeiten der online-Überweisung über die Kreditinstitute naheliegen.<sup>182</sup>

## Fördervereine

Fördervereine<sup>183</sup> sind langjährige Partner des Orchesters, in den meisten Fällen nur für das Orchester gegründet. Durch sie lässt sich ein persönliches Interesse oder Engagement von Einzelpersonen binden und verstetigen. So sollen Interessenten als Freunde und Unterstützer im materiellen wie immateriellen Sinne gewonnen und behalten werden.<sup>184</sup> Auch als Multiplikatoren, die sich auch in anderen Kreisen für das Orchester einsetzen, sind Fördervereinsmitglieder dem Orchester dienlich.<sup>185</sup> Mitglieder von Fördervereinen sind außerdem oft dazu bereit, die dem Förderverein zugeordnete Organisation auch mit Sach-,

---

<sup>180</sup> Haibach 2012: S. 355

<sup>181</sup> Für weiterführende Informationen diesbezüglich sei Neumann empfohlen; Neumann 2001: S. 50ff.

<sup>182</sup> Vgl. Neumann 2001: S. 59ff.

<sup>183</sup> oder –kreise, zu den Unterschieden siehe Gerlach-March 2010: S. 72

<sup>184</sup> Vgl. Gerlach-March: S. 71

<sup>185</sup> Hoppe/Heinze 2016: S. 51

Wissens- und Zeitleistungen zu unterstützen<sup>186</sup>. Dieses Potential sollte vom Orchester erkannt und genutzt, aber nicht ausgenutzt werden, um dem Förderverein zu signalisieren, dass er gebraucht wird, ihn gleichzeitig aber nicht zu überfordern (und damit seine Existenz und Mitgliederanzahl zu gefährden). Stets kommuniziert werden sollte die Tatsache, dass Mitgliederbeiträge für Fördervereine nach § 10b Abs. 1 S. 2 EStG als Sonderausgaben grundsätzlich steuerlich abzugsfähig sind. Dabei ist, im Gegensatz zur Spende, der dafür erfolgte Gegenwert unerheblich. Somit kann ein Orchester für Mitglieder des Fördervereins z.B. verbilligte Eintrittskarten oder andere Sonderleistungen, wie z.B. kostenlosen Bustransfer zu einem Gastspiel, anbieten. Mitgliedsbeiträge können unterschiedlich gestaffelt sein. Um eine hohe Anzahl dauerhafter Mitglieder zu erhalten, lohnt es sich, bereits für Studenten einen vergünstigten Tarif anzubieten. Auch für Familien und Firmen bieten viele Fördervereine spezielle Tarife. Die Gegenleistung sollte jedoch nicht im Vordergrund stehen, um den Hauptgrund, die ideelle Unterstützung des Orchesters, nicht zu überdecken. Ein Förderverein, dessen Mitglieder nur wegen Vergünstigungen und Vorteilen Mitglieder sind, wird das Orchester kaum mit weiteren Spenden und Aktionen unterstützen. Dennoch sollte auch ein ideeller Vorteil bestehen: Dies könnte z.B. der vorzeitige Erhalt des Saisonheftes, ein Vorkaufsrecht für Karten und vor allem die zeitnahe persönliche Information, z.B. über einen Mitgliederbrief, über einschneidende (personelle) Veränderungen sein.<sup>187</sup>

## Events

Events sind Veranstaltungen mit Ausnahmecharakter, die von der normalen Veranstaltungspalette des Orchesters (Konzerte, Musiktheater in regulärer Form) abweichen und speziellen Zwecken des Marketings dienen. Sie haben einen gewissen Erlebnischarakter, machen das Orchester multisensorisch erlebbar („Orchester zum Anfassen“) und sollen aktivierend auf die entsprechende Zielgruppe wirken, zur Teilhabe auffordern und eine Emotionale Bindung zwischen Orchester und Besu-

---

<sup>186</sup> Hoppe/Heinze 2016: S. 138f.

<sup>187</sup> Gerlach-March 2010: S. 72



cher fördern. Sie dienen sowohl dem direkten Fundraising, zum Beispiel durch den Verkauf von Karten oder einen Spendenaufruf, als auch mittelbar (durch positive Außenwirkung in der Kommunikation, Auslegen von Überweisungsträgern, Beziehungspflege zu Spendern etc.)<sup>188</sup>. Events beziehen den Besucher aktiv mit in die Ausgestaltung ein, sei es durch Teilnahme, durch besondere Einblicke oder durch Exklusivität, und bringen damit Möglichkeiten zu Dialog, individuellen Kontakten und Teilhabe. Dabei richten sich Events jeweils an unterschiedliche Zielgruppen und unterscheiden sich von deren Alltagswirklichkeit, um den speziellen und projekthaften Charakter zu betonen<sup>189</sup>. Events können sowohl geschlossenen als auch offenen Charakter haben, das hängt ganz von ihrem Ziel und der Ausgestaltung ab. Auch Events, bei denen das Orchester nicht der alleinige Organisator ist, aber entscheidend und als Orchester erkennbar mitwirkt, zählen dazu (bspw. Die aktive Ausgestaltung von Stadtfesten und Jubiläen). Sie lassen sich weniger in der direkten Spendeneinwerbung, wohl aber in der Besucherbindung nutzen.

Events können dabei sehr unterschiedlich sein, sie eint aber eines: Die Planung muss stimmen. Dabei kann die Planung bereits inszeniert nach außen dargestellt (z.B. eine Art Countdown für eine Benefizveranstaltung) und somit für die Kommunikation nutzbar werden. Dies trägt, im Beispielsfall der Nutzung des Events „Stadtfest“ nicht nur zu Imageprofilierung und Bekanntheitsgraderhöhung des Orchesters, sondern auch der Stadt/Region sowie der teilnehmenden Kulturpartner bei.<sup>190</sup> Beispielhaft für offene Events steht der Tag der offenen Tür, der nicht nur bei Orchestern durchgeführt wird. Für die Besucher ist das eine Gelegenheit, in den ihnen unbekannten Arbeitsalltag der Musiker und die Abläufe „hinter den Kulissen“, vor einem Konzert oder einer Aufführung, einen Einblick zu erhalten. Für das Orchester bietet eine solche Veranstaltung die Möglichkeit, mit dem Publikum in direkten Austausch zu treten und persönliche Bindungen herzustellen. Es empfiehlt sich, einen

---

<sup>188</sup> Gerlach-March 2010: S. 76

<sup>189</sup> Pepels 2012, S. 800f.

<sup>190</sup> Hoppe/Heinze 2016: S. 184

solchen Tag der offenen Tür mit einem bestimmten Grund zu Spenden zu verknüpfen, beispielsweise mit der Anschaffung eines Instrumentes. So können Aktionen rund um dieses Instrument stattfinden und die Besucher werden gezielt dafür sensibilisiert. Die Spendenmöglichkeiten sollten dann sowohl vor Ort (durch eine Spendenbox) als auch mit Überweisungsträgern oder der Angabe von Kontodaten, z.B. auf speziellen Flyern, vorhanden sein. Einnahmemöglichkeiten bei einem Tag der offenen Tür ergeben sich ansonsten auch durch den Verkauf von Speisen und Getränken.

Beispielhaft für ein zugangsbeschränktes Event steht die Spendengala. Zu ihr werden von vornherein nur Personen eingeladen, die über einen bestimmten Rang und/oder bestimmte finanzielle Mittel verfügen. Die Eintrittskarten für eine solche Veranstaltung sind dementsprechend teuer, müssen aber preislich auch gut geplant sein: Abzüglich der Kosten für Essen, anfallende Gebühren (z.B. GEMA, Raummiete) und Steuern sollte pro verkaufter Karte dennoch ein Betrag bleiben, der dem Spendenzweck zugeführt werden muss. So hat eine Spendengala immer einen bestimmten Spendenzweck, für den am Abend nicht nur durch thematische Ausrichtung darauf sensibilisiert wird, sondern auch mit Spendenaufrufen, Versteigerungen o.ä. Gelder gezielt eingeworben werden.<sup>191</sup> Eine Spendengala eignet sich auch, um weitere wertvolle Kontakte zu Influencern zu sammeln – für ein wichtiges Thema, bei dem sie sich selber gut darstellen können, sind Prominente häufig zu gewinnen (und in der Berichterstattung seitens des Orchesters nach außen hin nutzbar). Natürlich muss aber die Exklusivität stimmen, sowohl bei der Gästerauswahl als auch bei der Ausgestaltung des Events selber (Location, Musik, Essen etc.).

Generell ist bei der Konzeption von Events vieles möglich. Das Orchester muss kann und muss hier seine Stärken präsentieren, hat aber auch die gute Gelegenheit, sich gemeinsam mit Partnern, z.B. aus dem Kulturbereich der Stadt, gut darzustellen.

---

<sup>191</sup> Gerlach-March 2010: S. 76

## Stiftungen

Kulturbetriebe haben die Möglichkeit, selber in ihrer Rechtsform als Stiftung aufzutreten (siehe 2.1.4). Dennoch soll es, da der Fundraising-Aspekt hier im Vordergrund steht, folgend nur um die Möglichkeit der Mittelgenerierung aus Stiftungsmitteln fremder Stiftungen gehen.

Der Begriff Stiftung ist gesetzlich nicht eindeutig definiert. „Aus Sicht der heutigen herrschenden Meinung ist die Stiftung der §§ 80 ff BGB eine rechtsfähige Organisation, die bestimmte, durch ein Stiftungsgeschäft festgelegte Zwecke mit Hilfe eines ihr dazu dauerhaft gewidmeten Vermögens verfolgt.“<sup>192</sup> Weitere Kriterien, wie etwa die Haftbarkeit mit dem Stiftungsvermögen oder die Insolvenzunfähigkeit<sup>193</sup> in bestimmten Fällen von öffentlichen Stiftungen sollen an dieser Stelle in den Hintergrund treten. Die zwingenden Kriterien sind also der Stiftungszweck sowie eine verbandsmäßige Organisation, bei der jedoch lediglich ein Vorstand und eine Satzung zwingend festgeschrieben sind, alle weiteren Posten sowie ein Aufsichtsrat (Stiftungsrat) sind frei wählbar bzw. fakultativ<sup>194</sup>. Zwingend vorgeschrieben ist vor allem auch ein dauerhaftes Vermögen, welches alleinig dem Stiftungszweck zugeordnet ist. Dabei kann einer Stiftung der Status als solche jederzeit aberkannt werden, wenn sie gegen diese Kriterien verstößt.<sup>195</sup> Ausgeschüttet werden lediglich die Zinsen, das Kapital bleibt jedoch bestehen (oder wird durch Zustiftungen erweitert).

Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen privaten und öffentlich-rechtlichen Trägerstiftungen. Sie unterscheiden sich in der Art der von ihnen verfolgten Zwecke: „Private Stiftungen verfolgen privatnützige Ziele, öffentliche Stiftungen öffentliche, also gemeinnützige Ziele.“<sup>196</sup> (Gemeinnützigkeit definiert sich durch die §§ 51ff AO.) „Die privatnützige Stiftung verfolgt dagegen Zwecke, die einem durch Familien-, Be-

---

<sup>192</sup> Jakob 2006: S. 37

<sup>193</sup> Henckel/Gerhard 2014: S. 313

<sup>194</sup> Gerlach-March 2010: S. 78

<sup>195</sup> Gregory/Schmotz 2015: S. 312

<sup>196</sup> Jakob 2006: S. 73

triebs- oder Vereinszugehörigkeit begrenzten Kreise dienen.“<sup>197</sup> Öffentlich-rechtliche Stiftungen liegen zudem dann vor, wenn als Ersteller mindestens teilweise Staat oder Gesetz fungiert haben<sup>198</sup>. Die Verwaltung öffentlich-rechtlicher Stiftungen erfolgt durch Organe der öffentlichen Hand oder von ihr bestimmte Gremien und stellen durch ihre starke Verknüpfung mit der öffentlichen Hand eine „mittelbare Staatsverwaltung“<sup>199</sup> dar. Als solche gehören sie zum öffentlichen Recht (Eine öffentlich-rechtliche Stiftung "ist im Rahmen ihrer Zuständigkeit nicht nur Rechtssubjekt, sondern auch Verwaltungsträgerin, so dass sie Rechtsbeziehungen hoheitlich gestalten kann (Erlass von Benutzungsordnungen, Verwaltungsbefugnis), unmittelbar an die Grundrechte gebunden ist und die Grundsätze der Amtshaftung Anwendung finden.“<sup>200</sup> In den meisten Landesstiftungsgesetzen jedoch erhalten sie in den entscheidenden Grundzügen dieselbe Charakterisierung wie private Stiftungen.<sup>201</sup>

Die bereits oben getroffenen Annahmen der Definition des Begriffs Stiftung gelten „für alle Stiftungsarten und Erscheinungsformen, für die rechtsfähige wie die nicht rechtsfähige, für die öffentlich-rechtliche wie für die privatrechtliche oder kirchliche Stiftung.“<sup>202</sup> Damit sind die großen Stiftungstypen bereits genannt.

Die Motive der Stifter lassen sich mit denen der Spender vergleichen. Hinzu kommen allerdings noch die Umgehung der Erbschaftssteuer<sup>203</sup> sowie die Möglichkeit der Absetzung eines Betrages von bis zu 1 Mio. Euro alle 10 Jahre, was sowohl für eine Stiftungsgründung als auch für

---

<sup>197</sup> Jakob 2006: S. 74

<sup>198</sup> Henckel/Gerhard 2014: S. 313

<sup>199</sup> Jakob 2006: S. 73

<sup>200</sup> Werner/Saenger 2008: S. 99

<sup>201</sup> Jakob 2006: S. 73f.

<sup>202</sup> Werner/Saenger 2008: S. 10

<sup>203</sup> „Was aus einem Erbe oder einer Schenkung an Geld oder geldwerten Gegenständen innerhalb von zwei Jahren an eine Stiftung übertragen wird, bleibt in voller Höhe erbschafts- und schenkungssteuerfrei. Soweit eine Übertragung von Grundstücken an Stiftungen lastenfrei erfolgt, entfällt auch die Grundsteuer.“ Gregory/Schmotz 2015: S. 265

Zustiftungen gilt.<sup>204</sup> Ehepaare können diesen Betrag doppelt in Anspruch nehmen<sup>205</sup>.

Ein weiteres Motiv ist die Schaffung eines das eigene Leben überdauernden Werkes mit einer häufig dem Stifter auch namentlich gewidmeten Stiftung: „Nach dem Motto "lieber mit warmer Hand gegeben, als aus der kalten Hand gerissen" stiften immer mehr Menschen noch zu Lebzeiten, um den Erfolg selbst zu erleben.“<sup>206</sup>

Der Deutsche Stiftungsverband verzeichnet eine seit Jahren wachsende Anzahl von Stiftungen (vor allem Stiftungen bürgerlichen Rechts, siehe Anhang, Abb. 13). Auch wenn die Anzahl der pro Jahr neugegründeten Stiftungen rückläufig ist, ist das Konzept Stiftung dennoch im Trend. Neben sozialen Zwecken nehmen Kunst und Kultur gemeinsam mit Wissenschaft und Forschung den dritten Rang im Ranking der Stiftungszwecke ein.<sup>207</sup> Unterschieden werden Stiftung weiterhin in fördernde Stiftungen, die auf Antrag oder durch bestimmte, zielgerichtete Programme fördern, und operative Stiftungen, die eigene Projekte finanzieren; auch eine Mischung aus beidem kann in Frage kommen. Projektträgerstiftungen als operative Stiftungen vergeben dabei keine Geldbeträge zur freien Verfügung des Orchesters, sondern fördern gezielt bestimmte Projekte, die dem Stiftungssinn entsprechen (bspw. Musikvermittlung im Kindesalter). Anstaltsträgerstiftungen sind solche, die für den Geschäftsbetrieb eines Unternehmens sorgen, bspw. ein als Stiftung organisiertes Orchester<sup>208</sup>. Eine dritte Form operativer Stiftungen sind Preisstiftungen, die zur Finanzierung eines bestimmten Preises (z.B. für Solistenwettbewerbe) dienen, für Orchester aber nur eine untergeordnete Rolle spielen.

---

<sup>204</sup> Gesetz zur Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements, <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/BKM/2007-12-14-steuerliche-moeglichkeiten-foerderung-stiftungen.html>, Abruf am 19.01.2016

<sup>205</sup> Gregory/Schmotz 2015: S. 265

<sup>206</sup> ebd.: S. 262

<sup>207</sup> Stiftungsreport 2015, S. 11

<sup>208</sup> Posch 2015: S. 62

Orchester, die auf der Suche nach zusätzlichen Finanzierungsmöglichkeiten sind, wenden sich in den meisten Fällen an Förderstiftungen. Diese fördern auf Antrag und nach Bescheid Projekte und Institutionen, die dem Stiftungszweck entsprechen. Dabei sind sowohl Stiftung als auch geförderte Institution dem Gemeinwohl verpflichtet.<sup>209</sup> Eine Förderstiftung kann einer bestimmten Institution zugedacht sein, aber auch freie Förderstiftungen existieren. Da Förderstiftungen auf Antrag tätig werden, ist es für das Orchester wichtig, überzeugende und den zu fördernden Sachverhalt in seinen Vorteilen darstellende Konzepte zu erarbeiten: „Das Vorhaben wird definiert und dokumentiert, die Maßnahmen mit Zeitrahmen detailliert festgelegt, der Finanzierungsplan (mit Personalaufwand, Eigenmitteln und Machbarkeitsbelegen) erstellt.“<sup>210</sup>

Auch bei der (geplanten) Zusammenarbeit mit externen Stiftungen empfiehlt es sich für das Orchester, eine eigene Stiftungsdatenbank zu erstellen, da nicht alle Stiftungen gleiche Stiftungsvoraussetzungen haben. So lassen sich die konkreten Stiftungszwecke und mögliche Beschränkungen, aber auch bestehende Zusammenarbeiten (auch zwischen der Stiftung und anderen Orchestern) dokumentieren, um Überschneidungen zu vermeiden und gezielt die Stiftungen mit der größten Übereinstimmung zwischen Projekt/Institution und Stiftungszweck zu finden. (Eine Übersicht der Stiftungen findet listet z.B. der Bundesverband Deutscher Stiftungen auf.)

Eine relativ neue und bislang noch weniger verbreitete Stiftungsform ist die der Bürgerstiftung. Diese Art der Stiftung verhält sich gewissermaßen wie ein Verein, allerdings ist bei einer Bürgerstiftung, im Gegensatz zu einem Verein, der Zweck nicht änderbar. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass sie „gemeinnützig, durch eine Mehrzahl von Stiftern errichtet, wirtschaftlich, politisch und konfessionell unabhängig, geographisch begrenzt tätig, auf Kapitalzuwachs durch Zustiftungen, Projektspenden und unselbständige Stiftungen angelegt sowie durch eine transparente

---

<sup>209</sup> Bertelsmann (Hrsg.) 1999: S. 684f; Hausmann 2011: S. 106

<sup>210</sup> Gerlach-March 2010: S. 81

Arbeit unter aktiver Teilnahme der Stifter geprägt“ ist<sup>211</sup>. Fokus hierbei liegt auf der aktiven Teilnahme der Stifter, da Bürgerstiftungen es ermöglichen, bereits mit einem kleinen Betrag als Stifter aufzutreten und dabei die finanzielle Unterstützung oft auch mit zeitlichem Engagement kombinieren. Bürgerstiftungen kümmern sich häufig um Image und Ruf einer Region oder eines Ortes und sind auf diesen engen Rahmen beschränkt, kommen aber als Partner von Orchestern durchaus in Frage – vor allem, wenn das Orchester eng mit der Region verbunden ist. Dabei kann auch eine Bürgerstiftung den Fokus auf dem kulturellen Leben einer Region haben, Beispielhaft dafür steht die Bürgerstiftung der Theaterfreunde Schwerin, gegründet durch den Förderverein des Theaters. Eine solche Möglichkeit der Unterstützung sollte seitens des Orchestermanagements als Anregung auch an den Förderverein gegeben werden, damit dieser auch auf langfristige Sicht die Einrichtung einer solchen Stiftung prüfen kann. Stiftungen wiederum können selber mit den Mitteln des Spendenmanagements versuchen, Gelder zu akquirieren. So sie den Status der Gemeinnützigkeit haben (was im Falle der meisten Stiftungen gegeben ist), können sie auch Spendenbescheinigungen ausstellen.<sup>212</sup>

Es lohnt sich also auch für Orchester, sich mit Stiftungen zu befassen. Zum Einen als potentielle Förderquelle durch externe Stiftungen, zum Anderen als längerfristiges Ziel der eigenen Förderstiftung. Offen sollte man dabei auch mit dem Thema Erbschaft umgehen: Als oberste Stufe der Spenderpyramide ist eine Stiftung oder Zustiftung des Erbes eine Alternative zur Spende (auch wenn diese an die Stiftung geht, denn eine Spende ist zum direkten Verbrauch gedacht, während eine Zustiftung in den Kapitalstock der Stiftung fließt), die kommuniziert werden muss. Der Vorteil liegt auf der Hand: Während eine Spende wohl zweckbezogen sein kann, ist es eine Stiftung, je nach konkreter Ausformulierung des Stiftungszweckes, auf jeden Fall. Der Stifter hat hierbei also die größte Möglichkeit der Einflussnahme und kann sich auch

---

<sup>211</sup> Werner/Saenger 2008: S. 219

<sup>212</sup> Haibach 2012: S. 68

über seinen Tod hinaus für ein Projekt oder eine Sache engagieren, die ihm zu Lebzeiten am Herzen lag, zumal die Einrichtung einer Stiftung bzw. eine große Zustiftung auch für Medienecho sorgt. Auch die Zuführung einer Immobilie zu einem Stiftungsvermögen gibt Chancen, da sie dadurch z.B. von einem Verkauf bewahrt werden kann. Dennoch sollte auch berücksichtigt werden, dass eine Stiftung zu unterhalten ist: Es benötigt Zeit- und Arbeitsaufwand, oft ehrenamtlich, um Zustifter einzulernen und die Stiftung auf lange Sicht erfolgreich zu halten.



## 4 Chancen im Fundraising für Berufsorchester

Durch die bisherigen Ausführungen wird klar, dass Orchester mit gemeinnützigem Status die größten Möglichkeiten haben, Mittel aus dem Dritten Sektor einzuwerben. Dabei sind die Voraussetzungen dieses Status' in § 52 ff. AO festgeschrieben, die für ein Orchester wichtigen Kernpunkte seien hier kurz zusammengefasst:

Es dient der Förderung von Kunst und Kultur, ist darauf ausgerichtet, „die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern“<sup>213</sup> und fördert dabei nicht nur einen bestimmten, abgeschlossenen Kreis. § 55 AO legt zudem fest, dass eine Anerkennung im Sinne der Gemeinnützigkeit nur anerkannt wird, wenn sie selbstlos, d.h. nicht um gewerblicher oder Erwerbszwecke Willen, agiert. Das schließt den alleinig satzungsgemäßen Einsatz der Mittel sowie das Verbot der Gewinnausschüttung an ihre Mitglieder<sup>214</sup> ebenso ein wie ein Verbot unsachgemäßer Verwendung der Mittel durch Überbezahlung von zweckfremden Leistungen<sup>215</sup>. Eingenommene Mittel müssen zeitnah ihrem Zweck verwandt werden (im Zeitraum von max. 2 Jahren nach Zufluss der Mittel)<sup>216</sup>. Ferner darf das Kapital bei Auflösung der Körperschaft (so es nicht an die Mitglieder in gleicher Höhe von deren Einlage ausgezahlt wird) lediglich anderen steuerbegünstigten Zwecken zugeführt werden. Alle derartigen Voraussetzungen müssen in einer Satzung (bzw. im Falle einer gGmbH einem Gesellschaftervertrag) festgeschrieben sein<sup>217</sup>, nach welchem die Körperschaft zu handeln hat<sup>218</sup>.

---

<sup>213</sup> AO § 52 Abs. 1

<sup>214</sup> AO § 55 Abs. 1

<sup>215</sup> AO § 55 Abs. 3

<sup>216</sup> AO § 55 Abs. 5

<sup>217</sup> AO §§ 59 ff.

<sup>218</sup> AO § 59

Grundsätzlich ist die Anerkennung der Gemeinnützigkeit des Orchesterträgers die Voraussetzung für die meisten Möglichkeiten der Unterstützung. Gemeinnützigen Trägern stehen damit alle Möglichkeiten offen: Unter der Beachtung der jeweiligen Vorschriften können Sie sich durch Spenden, Stiftungen, Fördervereine, Sponsoring und weiteren Maßnahmen mit ihren entsprechenden Gültigkeiten unterstützen lassen. Schwieriger wird es für Orchester, die keinen gemeinnützigen Stand haben wie z.B. Orchester von Musikkompanien: Für sie ist es vor allem das Sponsoring, was in Frage kommt, genauso gut aber auch Kooperationen oder die Ehrenamtliche Unterstützung. Selbstverständlich können auch ideelle Spenden angenommen werden, diese können jedoch nicht mit einer Spendenbescheinigung quittiert werden.

## **4.1 Chance: Differenzierung im Kulturbetrieb**

In den seltensten Fällen wird es allerdings eigenständige Orchester geben, die den Status der Gemeinnützigkeit nicht genießen. Wohl gibt es allerdings Orchester, die Teil eines nichtgemeinnützigen Wirtschaftsunternehmens sind, beispielsweise als Angestellte einer Produktionsfirma von Musicals. Sie agieren aber kaum eigenständig und treten nur als Bestandteil einer kompletten Produktion auf, haben selten eigene Namen oder Profile und keinen eigenen Markenkern. Sie bieten für Produktionsfirmen allerdings einen Anlass zur Differenzierung ihres Angebots: Auch wenn bei Musicals die Darsteller eher ein Identifikationspotential besitzen, können es doch auch Mitglieder des Orchesters sein, mit denen das Publikum sympathisiert. Eine mögliche Strategie ist es also, auch dem Orchester mehr Präsenz in der Außendarstellung einzuräumen und hierdurch neue Ansatzpunkte für Kooperationen oder Sponsorings zu generieren. Gut vorstellbar sind dabei Instrumentenfirmen und Instrumentenwerkstätten (vor allem lokal), die mit Musikern oder dem Orchester werben und die Qualitäten ihrer Arbeit und der Instrumente so unterstreichen (Musicaltheater haben, wie andere Theaterorchester auch, eine hohe wöchentliche Veranstaltungszahl).

Differenzierung ist also ein Ansatzpunkt für Musical-Theater: Mit Orchester (wenn auch meist sehr klein), Tanzcrew und Sängern haben sie das Potential, im Rahmen ihrer Möglichkeiten unterschiedliche Sparten

zu profilieren. Im Unterschied zu Kulturorchestern ist hier allerdings zu beachten, dass alle Künstler nur maximal für die Dauer der Produktion angestellt sind – es ist also eher eine Option für längerfristige Produktionen wie „Der König der Löwen“ oder „Starlight Express“, das Musical, welches am längsten dauerhaft in Deutschland gespielt wird.<sup>219</sup> Generell gilt das Konzept der Differenzierung als Möglichkeit für alle Theaterorchester hinsichtlich der Absetzung von ihrem Theater. Beispielhaft dafür steht die Sächsische Staatskapelle Dresden, die nicht nur in ihrer Konzerttätigkeit eigenständig ist: Das Orchester ist mittlerweile auch, trotz seiner rechtlichen und inhaltlichen Eingliederung in den Betrieb „Sächsische Staatstheater Staatsoper Dresden und Staatsschauspiel Dresden“, optisch von der Semperoper abgegrenzt, welche 2010 auf ein anderes, neues Design auswich, während die Staatskapelle Dresden bei ihrem tradierten Design blieb.<sup>220</sup> So wurden zwei Marken geschaffen, an deren sowohl gemeinsamer als auch getrennter Profilierung seitdem gearbeitet wird. Die Gleichsetzung von Oper und Orchester ist also bei weitem zu kurz gedacht.

Mit der richtigen Strategie entstehen so neue Chancen der Förderung durch Verdopplung der Ansatzpunkte: Mit der Förderung der Opernsparte und der Förderung des Orchesters durch zwei oder mehr getrennte (Groß-)Sponsoren bietet für Unternehmen die Chance, den für sie passenden Partner besser zu differenzieren. Außerdem schaffen sie sich damit ein neues Geschäftsfeld: Wenn die zeitliche Einspannung in den Theaterbetrieb es zulässt, sind auch Konzertreisen in andere Städte möglich, eventuell auch als Tournee. Das erhöht gleichzeitig das Renommee des Orchesters und kann für eigene Werbezwecke (sowohl was die Eigenbewerbung während der Reisen als auch die Auswertung der Tournee nach ihrer Beendigung) genutzt werden. Natürlich muss eine solche Maßnahme mit der Intendanz/Direktion des Theaters abgesprochen und geplant sein, damit entweder der Spielbetrieb mit kleine-

---

<sup>219</sup> <http://www.spiegel.de/einestages/25-jahre-starlight-express-in-bochum-a-951152.html>, Abruf am 19.01.2016

<sup>220</sup> <http://www.designtagebuch.de/relaunch-und-redesign-der-semper-oper/>, Abruf am 19.01.2016

rer Besetzung oder aber ein Spielbetrieb ohne Orchester (Sprechtheater) während dieser Zeit abgesichert werden kann. Nicht nur mehrere Sponsoren sind so anzusprechen, auch eine mögliche Zahl der Fördervereine potenziert sich. Gerade an Mehrspartenhäusern gibt es die Möglichkeit, z.B. mit Ballett und Orchester, den potentiellen Spendern Möglichkeiten der dauerhaften Verbindung (und damit dauerhaften Unterstützung) zur Verfügung zu stellen. Dabei muss stets Nutzen und Aufwand gegeneinander abgewogen werden und auch die Kongruenz der Mitglieder sollte im Auge behalten werden: Ist abzusehen, dass sich das Konzept mehrerer Fördervereine nicht lohnt, ist ein gemeinsamer Förderverein mit breitem (und damit vielleicht auch weniger spezifischem) Förderspektrum sinnvoller, vor allem für kleinere Häuser. Für Fördervereine lassen sich kreative Anreize schaffen: Neben den bereits unter 3.6.5 genannten ist genau zu beobachten, welche Präferenzen das Publikum bzw. die Förderer zeigen: Besteht Bedarf an Informationen, ist der Fokus darauf zu legen, andernfalls eher auf Interaktionen (Führungen, Tag der offenen Tür, „Meet and Greet“ zu legen (die generell immer mit angeboten werden sollten). Eine Mischung aus tradierten Aktionen und Neuerungen sorgt dafür, dass sich keine Routine bei den Fördervereinsmitgliedern einstellt und neue Mitglieder hinzukommen. Da der Vorstand des Fördervereins nicht komplett eins sein darf mit Funktionsträgern des Orchesters müssen beide gut in der Kommunikation zusammenarbeiten. Keiner von beiden darf sich als Bittsteller fühlen und es ist Aufgabe des Orchestermanagements, das auch den Musikern zu vermitteln.

## **4.2 Chance: Veranstaltungen werden Events**

Es ist einer der globalen Trends, der auch in der Klassikszene greift: Der Eventcharakter von Veranstaltungen wird zunehmend betont. Dabei gibt es unterschiedliche Ausprägungen der Umsetzung. Durch die Bindung an eine bestimmte programmatische Ausrichtung des Orchesters und auch an das dazugehörige Publikum ist es natürlich nicht erwünscht, den Charakter des Orchesters durch eine Ausrichtung auf Events zu verändern. Dennoch gibt es einige Veranstaltungen mit Beispielcharakter, welche sich als gute Möglichkeit der Zusammenarbeit mit einem Sponsor, vor allem auch mit einem Großsponsor, etabliert

haben. Als Saisonabschluss finden in einigen Städten Open Air-Konzerte statt, die dem Publikum einen unkonventionellen Klassik-Genuss und ungezwungener Atmosphäre, oft mit Picknickcharakter, ermöglichen. Beispielfür dafür stehen die Berliner Philharmoniker mit ihren Konzerten in der Waldbühne oder das Gewandhausorchester Leipzig, das mit „Klassik airleben“ seit Jahren eine erfolgreiche Reihe etabliert hat. Mittlerweile wurde mit dem in Leipzig angesiedelten Autohersteller Porsche ein Großsponsor für diese Veranstaltung gefunden. Welche Tragweite diese Veranstaltung hat, beweist nicht nur die regionale Plakatierung und Bewerbung, sondern auch über 50.000 Zuschauer, die zu zwei Konzerten an einem Wochenende kamen.<sup>221</sup> Dabei bleibt das Orchester bei seiner Kernkompetenz und seinem Kernrepertoire, geht allerdings auf sein Publikum ein, indem es detektiert, dass gerade in den Sommermonaten vielen Zuschauern der Besuch eines festen Spielhauses nicht attraktiv genug erscheint. Auch andere spezielle Spielstätten kommen so für Konzerte in Frage: Die sächsische Staatskapelle Dresden veranstaltet seit Jahren Konzerte in der Gläsernen Manufaktur des Hauptsponsors VW, andere Orchester veranstalten Konzerte in Zoos, auf Firmengeländen (in einem besonderen Rahmen wie z.B. einem Stahlwerk), Museen oder an anderen Orten, und bringen somit den Sponsor nicht nur zum Zuschauer, sondern die Zuschauer direkt zum Sponsor.

Beliebt sind auch Crossover-Projekte, in denen ein Orchester mit einem, einer anderen Musikgattung verpflichteten, bekannten Künstler agiert. Bekannt ist dieses Konzept vor allem aus der Jazz- und Pop-Szene. Das Orchester, welches ein solches Projekt anstrebt, muss sich aber darüber im Klaren sein, dass es ebenbürtig zum musikalischen Partner präsentiert wird, da sich sonst die Werbeeffekte in Grenzen halten werden und das Publikum die Veranstaltung nur mit dem anderen Künstler verbindet. Zudem sind Fähigkeiten und künstlerische Ernsthaftigkeit des Partners unbedingt zu beachten. Durch die Kooperation mit

---

<sup>221</sup> <http://www.lvz.de/Kultur/News/Mehr-als-50.000-Besucher-beim-Klassik-Airleben-im-Leipziger-Rosental>, Abruf am 19.01.2016

einem unbekannten oder, noch schlimmer, in der Klassikszene ganz und gar nicht anerkannt oder akzeptierten anderen Künstler droht schnell ein Image-Schaden, der sich auch negativ auf Sponsoringaktivitäten auswirken kann. Häufig werden derartige Kooperationen durch projekthaft organisierte Orchester durchgeführt, sie sollten aber von tarifvertraglich gebundenen Orchestern nicht kategorisch ausgeschlossen werden.

Aber auch Orchester, denen derartige Möglichkeiten nicht zur Verfügung stehen, sollten Möglichkeiten nutzen, ihren Konzerten Eventcharakter zu verleihen. Das ist vor allem eine Frage der Inszenierung: Durch Kooperationen wie z.B. Reiseunternehmen kann rings um ein Orchesterkonzert ein „Paket“ geschnürt werden, was letztendlich im Zusammenspiel für die, die dieses Angebot in Anspruch nehmen, ein Event aus z.B. einem Tagesausflug werden. Die Kernkompetenzen des Orchesters bieten aber darüber hinaus noch weitere Möglichkeiten, Events stattfinden zu lassen: Eine besondere Inszenierung der Saisonöffnung und des Saisonabschlusses bieten willkommene Gelegenheiten für spezielle Werbung, speziell eingeladene Gäste und gesteigerte Aufmerksamkeit, was wiederum auch attraktiv für Sponsoren ist. Viele Orchester haben darüber hinaus ein Motto, welches sie der Saison voranstellen oder geben der Saison einen bestimmten Schwerpunkt. Auch dieser lässt sich gezielt in Szene setzen, indem man das Publikum auf unterschiedlichen Kanälen dafür sensibilisiert (z.B. Orchesterzeitung, Social Media). Gleichzeitig bieten sich Veranstaltungen wie ein Themenabend oder eine Podiumsdiskussion/ein Vortrag zu Motto/Schwerpunkt an. Der Kreativität sind dabei lediglich durch den beschränkt möglichen Einsatz der Musiker laut TVK Grenzen gesetzt, außerdem sollte die Zahl der Sonderveranstaltungen die der regulären Konzerte nicht überschatten. Generell tragen solche Events, bei denen das Orchester selber im Vordergrund steht, zur Pflege der Marke erheblich bei. Das stärkt auch die Stellung des Orchesters gegenüber ihren Finanzierern. Gründe lassen sich dafür häufig in der Historie von Stadt und Orchester finden, z.B. den Gründungstag des Orchesters oder ein Stadtjubiläumskonzert.

### 4.3 Chance: Produktpalette erweitern

Viele Orchester orientieren sich im Rahmen des CRM an ihren Spendern. Dabei ist dieses Prinzip ebenso auf das gesamte Publikum anzuwenden, um die eigenen Zielgruppen zu binden und weniger stark vertretene Publikumsschichten zu stärken. Die Kernzielgruppe vieler Orchester sind noch immer Menschen ab ca. 60 Jahren<sup>222</sup>. Mit Hinsicht auf steigende Lebenserwartungen muss sich jedes Orchester dennoch um diese Zielgruppe bemühen und darf sie keinesfalls als Selbstverständlichkeit ansehen. Denn auch diese Zielgruppe hat Potential: Mit dem verstärkten Engagement für ältere Leute lässt sich Verantwortung für eine häufig wenig beachtete Gesellschaftsschicht demonstrieren, die zum positiven Image des Orchester beiträgt (und es damit für bestimmte Partner interessant machen kann). Gleichzeitig gilt es, weniger stark vertretene Zielgruppen auszubauen. Dabei gilt es, sich mit den Angeboten an den Lebensstadien und damit auch Bedürfnissen der Besucher zu orientieren. Für Kinder kommen da natürlich Konzerte aus dem Education-Bereich in Frage (z.B. Schülerkonzerte), wobei sich auch da noch mal in die Altersstadien der Kinder differenzieren lässt. So bieten einige Orchester bereits Krabbelkonzerte für Mütter mit Babys an. Auch für Jugendliche lässt sich ein spezielles Konzept erarbeiten, das weniger auf Musikvermittlung und mehr auf Erlebnis ausgerichtet ist. Erwachsene mit Kindern nutzen zum einen das Angebot von Familienkonzerten, aber auch Betreuungsangebote sind im Kommen (in denen eher jugendliche Kinder extra betreut werden – sie gehen also mit ins Konzert, aber haben eine extra Konzerteinführung, die auf ihr Alter abgestimmt ist). Auch für Senioren lassen sich spezielle Angebote entwickeln, z.B. Mittagskonzerte (einige Orchester, z.B. die Philharmonie Köln, bieten sog. Lunchkonzerte an) – diese sind durchaus auch für Touristen interessant. Generell orientieren sich dabei nicht nur Ambiente, Lokalität und andere Rahmenbedingungen an der Zielgruppe, sondern auch die Auswahl der Musikstücke und deren Charakteristika (z.B. kurze Stücke für Kinder, komplexere Stücke für Erwachsene). Auch die

---

<sup>222</sup> Veranstaltungsmarktstudie 2013, S. 14

Art der Präsentation richtet sich nach der Zielgruppe: Während es für Kinder ein Erlebnis sein kann, ein Orchester in Abendgarderobe zu erleben, ist jungen Erwachsenen ein konventionelles Outfit, sowohl für Musiker als auch Besucher, oft lieber. Auch die Uhrzeit ist ein entscheidender Faktor: Gerade ältere Menschen, zumal wenn sie aus dem Umland kommen, sind ungern noch spät abends unterwegs, sodass ein zeitiger Konzertbeginn ihnen eher liegt, vor allem an Wochenenden. An Wochentagen wiederum muss sich das Orchester an den Arbeitszeiten und damit der Erreichbarkeit des Konzertortes richten: Kommen erhebliche Teile des Publikums eher aus dem Umland, ist mit einer längeren Anfahrtszeit zu rechnen.

Natürlich sind die entsprechenden Zielgruppen da zu aktivieren, wo man sie am ehesten erreicht. Bei älterem Publikum werden das tradierte Medien wie Zeitungen oder Plakate sein, jüngere Altersschichten hingegen erreicht man auch gut über soziale Netzwerke. Dabei reicht allerdings nicht die alleinige Präsenz, um mit den anvisierten Zielgruppe in Interaktion zu treten, es bedarf einer entsprechenden Kampagne mit Mehrwert. Das Publikum möchte sich auch dort angesprochen und eingebunden fühlen, es möchte einen Mehrwert (z.B. Blick hinter die Kulissen, schnelle Informationen, spezielle Aktionen) haben. Dementsprechend müssen auch für Social Media Strategien und Kampagnen festgelegt werden.<sup>223</sup>

Mit spezifischen Angeboten und dementsprechend spezifischen Zielgruppen bietet sich für Sponsoren die Möglichkeit einer sehr zielgruppengenauen Ansprache. So sind z.B. für Kreditinstitute junge Erwachsene eine interessante Zielgruppe, sodass sich eine Förderung von Projekten für Jugendliche und junge Erwachsene anbietet.

---

<sup>223</sup> Da die Ausführung dieses Themas an dieser Stelle den Rahmen sprengen würde, sei zur weiterführenden Information empfohlen: Hausmann /Frenzel 2014



## 4.4 Chance: Zum Standortvorteil werden

Wie in 3.6 bereits erwähnt, sollten Orchester vor Unternehmen auch damit argumentieren, dass eine Unterstützung und ein dadurch ermöglichtes breites Angebot als Standortvorteil im Kampf um Arbeitnehmer dienen kann. Diese sogenannten weichen Standortfakten werden im Kampf um die besten Arbeitnehmer, gerade in strukturschwächeren Regionen, immer wichtiger. Das ist für jede Form von Orchester wichtig: Auch saisonale Orchester, z.B. Kurorchester, sollten das als Chance sehen. Durch Kooperationen mit Unternehmen könnten sie z.B. ihre Saison verlängern und zusätzliche Einnahmen generieren, indem sie Sommerfeste, Empfänge, Firmenfeiern (größere Unternehmen bieten z.T. noch Bälle an) u.ä. ausgestalten. Es gilt, sensibel die möglichen Wünsche zu detektieren und in Eigeninitiative vorzuschlagen. Dabei kann sich ein Blick auf andere Orchester lohnen – nicht nur in Deutschland, sondern auch in anderen Ländern. Häufig übertragen sich Trends, vor allem aus Amerika, nach Deutschland, und das Orchester kann durch Benchmarking bestehende Ideen aufgreifen und als Innovation in der eigenen Region durchführen.

Marktforschung zu betreiben ist auch an dieser Stelle unerlässlich: In sogenannten Umwegrentabilitätsstudien wird aufgezeigt, wie sich die (öffentliche) Unterstützung eines Kulturunternehmens/Orchesters auf die Wirtschaft der jeweiligen Stadt auswirkt. Dabei zeigt nicht zuletzt die Studie „Music in the Air: Estimating the Social Return to Cultural Amenities“ aus dem Jahr 2015, dass sich Investitionen in den Kulturbetrieb als Standortvorteil werten lassen: Untersucht wurden 29 Städte mit Opernhäusern, die bereits zu Barockzeiten gegründet wurden. Das Ergebnis zeigt, dass in allen diesen Städten das örtliche Einkommen höher ist als in vergleichbaren Städten, unabhängig von der geographischen Lage der Stadt.<sup>224</sup> Da solche Studien teuer sind und nicht jedes Orchester sich eine solche Studie leisten kann, greifen viele Orchester auf die Zusammenarbeit mit lokalen Universitäten und Hochschulen zurück, wo

---

<sup>224</sup> IFO 2015, [www.cesifo-group.de/DocDL/cesifo1\\_wp5183.pdf](http://www.cesifo-group.de/DocDL/cesifo1_wp5183.pdf), Abruf am 19.01.2016

derartige Studien im Rahmen von Lehrveranstaltungen oder wissenschaftlichen Arbeiten erstellt werden. Erfragt werden hierbei sämtliche Ausgaben rings um den Besuch einer Kultureinrichtung/eines Konzertes, angefangen von Anreise, Parkkosten und Übernachtungen über Ausgaben während der Veranstaltung (Pausengetränke, Merchandising) bis Ausgaben für Restaurantbesuche oder Einzelhandel. So ergab eine Studie der (öffentlichen) Leipziger Kulturbetriebe in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (HTWK) aus dem Jahr 2014 eine Umwegrendite, die je nach Sparte differierte, niemals jedoch unter einen Euro sank. Für die Oper beträgt der errechnete Wert zwischen 1,03 und 2,04 Euro pro Ticket.<sup>225</sup>

Vielen Unternehmen ist das Potential eines Orchesters in ihrer Region sicher noch nicht in vollem Umfang bewusst. Es gilt, dies in Gesprächen hervorzuheben und zu betonen.

---

<sup>225</sup> Umwegrentabilität Leipzig 2014, S. 7 [http://www.buehnengenossenschaft.de/wp-content/uploads/2014/05/Umwegrentabilit%C3%A4t+\\_Kurzfassung.pdf](http://www.buehnengenossenschaft.de/wp-content/uploads/2014/05/Umwegrentabilit%C3%A4t+_Kurzfassung.pdf), Abruf am 19.01.2016

## 5 Fazit

Möglichkeiten des Fundraisings als Mittelgenerierung aus dem sogenannten Dritten Sektor lassen sich für alle Arten von Berufsorchestern finden. Wichtig ist die gezielte strategische Ausrichtung des Orchestermanagements und Orchestermarketing im Sinne des Fundraisings. Wichtig hierbei sind neben der analytischen Vorgehensweise die Festlegung von Werten, Visionen und Zielen auch die Berücksichtigung aller relevanten Teilhabergruppen (Stakeholder) und eine stete Evaluation des Erreichten, um die Strategie gegebenenfalls an die Situation anzupassen. Davon losgelöst steht der künstlerische Prozess.

Fundraising für Orchester bedeutet dabei die Teilhabe aller Beschäftigten des Orchesters es ist nicht allein eine Frage des Orchestermanagement, auch wenn dieses die strategische Ausrichtung bestimmt. Die aktive und überzeugte Einbindung der Musiker, die häufig alleinig auf ihre künstlerische Tätigkeit fixiert sind, sollte ein Ziel des Orchestermanagements sein. Die konkreten Maßnahmen, dieses zu erreichen, wären wiederum Thema weiterführender Arbeiten.

Die konkreten Möglichkeiten des Fundraisings unterscheiden sich für die einzelnen Typen von Berufsorchestern. Größtmögliche Flexibilität haben jene Orchester, die den Status einer Gemeinnützigkeit genießen, da sie in vollem Umfang Spenden annehmen und bescheinigen dürfen. Neben dem Einwerben von Spenden steht ihnen natürlich auch der Bereich Sponsoring offen. Andererseits befinden sich die meisten dieser Orchester, da sie öffentlich gefördert sind, in einem größeren Spannungsfeld als nicht öffentlich geförderte Orchester.

Nichtgeförderten Orchestern bieten sich dagegen vor allem die Möglichkeiten des Sponsorings, aber auch der ehrenamtlichen Unterstützung durch Fans. Immer größere Bedeutung nimmt dabei die Betreuung und Einbindung von Besuchern im Rahmen des Customer Relationship Managements ein, welches eine langfristige Bindung des Orchesters an sein Publikum sichern soll. Ebenso unerlässlich ist die systematische Listung und Betreuung von Fundgibern jeder Art, unab-

hängig von der Art der Zuwendung (Geld, Zeit, Wissen) und Art des Fundraisings (Spenden, Sponsoring).

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass Orchester nur dann erfolgreiches Fundraising betreiben können, wenn sie die Wünsche und Gewohnheiten ihres Publikums und möglicher Sponsoren kennen. Dabei darf der künstlerische Anspruch nicht hintenan stehen; es gilt, für beide Seiten zufriedenstellende Kompromisse zu finden.

Mit Differenzierung, Veranstaltungen mit Eventcharakter, einer erweiterten Produktpalette und dem Ziel, zum Standortvorteil zu werden, haben Berufsorchester jeder Art die Möglichkeit, erfolgreich Mittel einzuwerben. Andere Maßnahmen, wie z.B. ein Förderverein oder eine Stiftung, stehen dagegen nur gemeinnützigen Orchestern zur Verfügung.

Fundraising bietet aber nicht nur eine Möglichkeit der Generierung von Mitteln, sondern auf eine Möglichkeit, die Position des Orchesters in der Gesellschaft zu stärken. Durch öffentliche Aufmerksamkeit und breite Unterstützung durch Wirtschaft und Bevölkerung verschaffen sich Orchester eine bessere Stellung in der Diskussion um öffentliche Zuwendungen.

Ein Blick nach Amerika, wo Fundraising dank fehlender öffentlicher Mittel eine völlig andere Bedeutung für Orchester hat, zeigt, dass noch viel Potential bei kreativen Strategien der Mitteleinwerbung existiert. Dennoch dürfen über Fundraising eingeworbene Mittel nie als Ersatz öffentlicher Unterstützung angesehen werden, damit die künstlerische Freiheit eines Kulturbetriebes nicht in Gefahr gerät. Zudem erfordert eine Ausweitung des Fundraisings auch zu einem erhöhten Personalbedarf im Bereich des Orchestermanagements – in einem Bereich, in dem die meisten Orchester eher mit zu wenig als mit zu viel Personal zu kämpfen haben. Die Relation zwischen Zeitaufwand und Einträgen muss somit stets im Auge behalten werden.

## Literaturverzeichnis

ABFALTER, Dagmar: Das Unmessbare messen? Die Konstruktion von Erfolg im Musiktheater, Wiesbaden 2010

ABGABENORDNUNG vom 16.03.1976

AHLERT, Dieter/WOISETSCHLÄGER, David/VOGEL, Verena (Hrsg.): Exzellen-  
tes Sponsoring. Innovative Ansätze und Best Practices für das Markenmanage-  
ment, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2007

BAGUSAT, Ariane/MARWITZ, Christian/VOGL, Maria (Hrsg.): Handbuch Spon-  
soring. Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation, Berlin 2008

BENDIXEN, Peter: Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement, 2., aktuali-  
sierte Auflage, Wiesbaden 2002

BENDIXEN, Peter: Einführung in die Kultur- und Kunstökonomie, 2. aktualisierte  
Ausgabe, Wiesbaden 2013

BENDIXEN, Peter/HEINZE, Thomas. Kultur und Wirtschaft: Perspektiven ge-  
meinsamer Innovation, in: Kulturfinanzierung: Sponsoring - Fundraising - Public-  
Private-Partnership, Hrsg.: Thomas Heinze Münster 1999

BENTELE, Günter/BOHSE, Reinhard/HITSCHFELD, Uwe/KREBBER, Felix: Ak-  
zeptanz in der Medien- und Protestgesellschaft. Zur Debatte um Legitimation,  
öffentliches Vertrauen, Transparenz und Partizipation, Wiesbaden 2015

BRANCHENVERBAND DER VERANSTALTUNGSWIRTSCHAFT E.V. (Hrsg.):  
Live Entertainment in Deutschland. Veranstaltungsmarkt 2013, o.O., 2014

BRAUN, Günther E./GALLUS, Thomas: Kultursponsoring-Management. In: Kul-  
turfinanzierung: Sponsoring - Fundraising - Public-Private-Partnership, Band 1  
Hrsg.: Thomas Heinze Münster 1999

BREZINKA, Thomas: Orchestermanagement - ein Leitfaden für die Praxis, Kassel 2005

BROLL, Simon: Und ewig lockt die Lok. Veröffentlicht am 12.06.2013 auf: SpiegelOnline, URL: <http://www.spiegel.de/einestages/25-jahre-starlight-express-in-bochum-a-951152.html>, Abruf am 19.01.2016

BÜHNENGENOSSENSCHAFT: Umwegrentabilitätsstudie Leipzig, URL: [http://www.buehnengenossenschaft.de/wp-content/uploads/2014/05/Umwegrentabilit%C3%A4t+\\_Kurzfassung.pdf](http://www.buehnengenossenschaft.de/wp-content/uploads/2014/05/Umwegrentabilit%C3%A4t+_Kurzfassung.pdf), Abruf am 19.01.2016

BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN: Grundsätze guter Stiftungspraxis 2015, URL: [https://shop.stiftungen.org/media/mconnect\\_uploadfiles/b/v/bvds\\_grunds\\_tze\\_2015\\_06.pdf](https://shop.stiftungen.org/media/mconnect_uploadfiles/b/v/bvds_grunds_tze_2015_06.pdf), Abruf am 19.01.2016

BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN (Hrsg.): Stiftungsreport 2015, URL: [https://shop.stiftungen.org/media/mconnect\\_uploadfiles/r/e/report2015\\_rz\\_online\\_1.pdf](https://shop.stiftungen.org/media/mconnect_uploadfiles/r/e/report2015_rz_online_1.pdf), Abruf am 19.01.2016

BUNDESVERBAND MUSIKINDUSTRIE (Hrsg.): Musikwirtschaft in Deutschland, Hamburg, URL: [http://www.miz.org/dokumente/2015\\_Musikwirtschaftsstudie.pdf](http://www.miz.org/dokumente/2015_Musikwirtschaftsstudie.pdf), Abruf am 19.01.2016

DEUTSCHE ORCHESTERVEREINIGUNG: Alphabetische Aufstellung der deutschen Kulturorchester mit Einstufung und Planstellen, o.O., 2014, URL: [http://www.dov.org/tl\\_files/pdf/Infos%20&%20Publikationen/Planstellen%20und%20Eingruppierung%202014.pdf](http://www.dov.org/tl_files/pdf/Infos%20&%20Publikationen/Planstellen%20und%20Eingruppierung%202014.pdf), Abruf am 19.01.2016

DEUTSCHE ORCHESTERVEREINIGUNG: Studie zu Rechts- und Betriebsformänderungen, Auflösungen und Fusionen deutscher Orchester seit der Wiedervereinigung, o.O., 2014, URL: <http://www.miz.org/intern/uploads/statistik95.pdf>, Abruf am 19.01.2016

DEUTSCHER BÜHNENVEREIN (Hrsg.): Theaterstatistik, Dortmund 2015

DEUTSCHER BUNDESTAG: Schlussbericht der Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland", Drucksache 17/7000. Berlin 2007

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND:  
Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009, URL: Deutscher Freiwilligensurvey,  
[http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/3.\\_20Freiwilligensurvey-Hauptbericht,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/3._20Freiwilligensurvey-Hauptbericht,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf), Abruf am 19.01.2016

DESIGNTAGEBUCH: Relaunch und Redesign der Semperoper, URL:  
<http://www.designtagebuch.de/relaunch-und-redesign-der-semper-oper/>, Abruf am 19.01.2016

DEUTSCHER SPENDENRAT E.V.: Spendenjahr 2015. Trends und Prognose, Berlin 2015, URL: [http://www.spendenrat.de/wp-content/uploads/spendenrat/downloads/tp/Trends\\_und\\_Prognosen\\_2015.pdf](http://www.spendenrat.de/wp-content/uploads/spendenrat/downloads/tp/Trends_und_Prognosen_2015.pdf), Abruf am 19.01.2016

FABISCH, Nicole: Fundraising. Spenden, Sponsoring und mehr, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2013

FELBICK, Lutz: Das "hohe Kulturgut deutscher Musik" und das "Entartete" - über die Problematik des Kulturorchesterbegriffs. - in: Zeitschrift für Kulturmanagement, 2/2015, S. 85-115

FÖHL, Thomas/FÖHL, Patrick: Fusionen im Kulturbereich - Chance oder Sackgasse?, S.333f, in: HUBER, Andreas/JANSEN, Stephan A./PLAMPER, Harald (Hrsg.): Public Merger: Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor

FREISTAAT THÜRINGEN STAATSKANZLEI (Hrsg.): "Perspektive 2025". Sicherung und Fortentwicklung der Thüringer Theaterlandschaft, Thüringen 2015

FÜLFKE, Ramona: Kulturmarketing. Impulse für eine zielgruppengerechte Ansprache im Bereich E-Musik, Hamburg 2011

FÜRSTENAU, Moritz: Beiträge zur Geschichte der Königlich Sächsischen musikalischen Kapelle. Dresden 1849

GATZKE, Nicolas: Public Private Partnerships und öffentliche Verschuldung; in: Rürup, Bert; Sesselmeier, Werner(Hrsg.): Sozialökonomische Schriften 41, Frankfurt/Main 2010

GESETZ GEGEN DEN UNLAUTEREN WETTBEWERB vom 03.03.2010

GEWERBESTEUERGESETZ vom 15.10.2002

GRAF STRACHWITZ, Rupert: Operative und fördernde Stiftungen: Anmerkungen zur Typologie, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stitungen. Ziele - Projekte - Management - Rechtliche Gestaltung, Wiesbaden 1998 (S. 673-698)

GREGORY, Alexander/SCHMOTZ, Torsten: Frundraising-Praxis vor Ort. Methoden, Beispiel, Ideen, Tipps und Adressen zur Finanzierung von Vereinen, Projekten und gemeinnützigen Einrichtungen in ganz Deutschland, München 2015

HAIBACH, Marita: Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, 4., aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt 2012

HAUSMANN, Andrea/FRENZEL, Linda: Kunstvermittlung 2.0: Neue Medien und ihre Potenziale, Wiesbaden 2014

HAUSMANN, Andrea: Kunst- und Kulturmanagement. Kompaktwissen für Studium und Praxis, Wiesbaden 2011

HEINRICHS, Werner: Der Kulturbetrieb. Bildene Kunst - Musik - Literatur - Theater - Film, Bielefeld 2006

HEINRICHS, Werner: Kulturpolitik und Kulturfinanzierung. Stretegien und Modelle für eine politische Neuorientierung der Kulturfinanzierung, München 1997

HEINZE, Thomas (Hrsg.) Kulturfinanzierung: Sponsoring - Fundraising - Public-Private-Partnership, Band 1, Münster 1999



HENCKEL, Wolfram/ GERHARDT, Walter: Insolvenzordnung. Großkommentar, Band 1, Berlin 2014

HÖHNE, Steffen (Hrsg.): "Amerika, Du hast es besser"? Kulturpolitik und Kulturförderung in kontrastiver Perspektive, Leipzig 2005

HOMBURG, Christian: Quantitative Betriebswirtschaftslehre. Entscheidungsunterstützung durch Modelle, 3., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2000

HÖPPNER, Katja: Innovatives Orchestermanagement: Untersuchung des Konzepts Customer Relationship Management zur Bindung von Besuchern der Kulturorchester in Deutschland, o.O., 2005

HOPPE, Bernd. M./HEINZE, Thomas: Einführung in das Kulturmanagement. Springer Fachmedien, Wiesbaden 2016

HUBER, Andreas/JANSEN, Stephan A./PLAMPER, Harald (Hrsg.): Public Merger: Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor

IFO: Studie zum Verhältnis zwischen Einkommen und Kulturengagement, URL: [www.cesifo-group.de/DocDL/cesifo1\\_wp5183.pdf](http://www.cesifo-group.de/DocDL/cesifo1_wp5183.pdf), Abruf am 19.01.2016

JAKOB, Dominique: Schutz der Stiftung. Die Stiftung und ihre Rechtsverhältnisse im Widerstreit der Interessen, Tübingen 2006

KILIAN, Michael: Die staatliche Stiftung. In: Werner, Olaf; Saenger, Ingo (Hrsg.): Die Stiftung: Recht, Steuern, Wirtschaft - Stiftungsrecht, Berlin 2008

KLEIN, Armin (Hrsg.): Kompendium Kulturmanagement, Handbuch für Studium und Praxis, 3. Auflage, München 2011

KLEIN, Armin: Der exzellente Kulturbetrieb, 3. Auflage, Wiesbaden 2011

KLEIN, Armin: Kulturpolitik. Eine Einführung, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2005

KÖRPERSCHAFTSSTEUERGESETZ vom 15.10.2002

LAMPRECHT, Wolfgang: Schaffe Vertrauen, rede darüber und verdiene daran. Kommunikationspraxis und Performance Measurement von Corporate Cultural Responsibility, Wiesbaden 2013

LEIPZIGER VOLKSZEITUNG: Mehr als 50.000 Besucher beim Klassik Airleben im Leipziger Rosenthal, URL: <http://www.lvz.de/Kultur/News/Mehr-als-50.000-Besucher-beim-Klassik-Airleben-im-Leipziger-Rosenthal>, Abruf am 19.01.2016

LUTZ, Markus: Besucherbindung im Opernbetrieb. Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchungen und praktische Implikationen, Wiesbaden 2013

MERTENS, Gerald: Orchestermanagement, Wiesbaden 2010

MERTENS, Gerald: Kulturorchester, Rundfunkensembles und Opernchöre, 2014, URL: [http://www.miz.org/static\\_de/themenportale/einfuehrungstexte\\_pdf/03\\_Konzerte\\_Musiktheater/mertens.pdf](http://www.miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/03_Konzerte_Musiktheater/mertens.pdf), Abruf am 19.01.2016

MINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR DES LANDES MECKLENBURG VORPOMMERN, Pressemitteilung zu Matching Funds 2015, URL: <http://www.regierung-mv.de/Aktuell?id=109441&processor=processor.sa.pressemitteilung>

MÖCKE, Jürgen: Musiktheater und Vertragsrecht. Die Verträge im Musiktheaterbetrieb vom Gastspiel- bis zum Tarifvertrag im Wandel der Zeit, Hamburg 2013

MÖLLERS, Karina: Public Private Partnership. Ein allgemeiner Überblick und eine aktuelle Standortbetrachtung unter besonderer Berücksichtigung der Betreiberkomponente, Onlinepublikation 2009 (Diplomarbeit)

NEUMANN, Stefanie: Fundraising im Internet. Möglichkeiten, Grenzen und Probleme, Lüneburg 2001

OPASCHOWSKI, Horst W.: Freizeitwirtschaft. Die Leitökonomie der Zukunft, LIT Verlag, Hamburg, 2006;

PEPELS, Werner: Handbuch des Marketing, 6. überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2012

POSCH, Ulrike: Deutsche Stiftungen und ihre Kommunikation. Grundlagen und Kriterien für das Kommunikationsmanagement, Wiesbaden 2015

RAUHE, Hermann/DEMME, Christine (Hrsg.): Kulturmanagement: Theorie und Praxis einer professionellen Kunst, Berlin 1997

RIEDE, Milena: Determinanten erfolgreicher Stakeholderdialoge. Erfolgsfaktoren von Dialogverfahren zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen, Kassel 2011

Rosu, Stefan: Zukunftsstrategien für Orchester. Kompetenzen und Kräfte mobilisieren. Wiesbaden 2015

RUNDFUNKSTAATSVERTRAG vom 31.08.1991 in der Fassung des Fünfzehnten Staatsvertrages zur Änderung rundfunkrechtlicher Staatsverträge vom 15./21. Dezember 2010

SÄCHSISCHE STAATSKAPELLE DRESDEN: Osterfestspiele Salzburg, URL: <http://www.staatskapelle-dresden.de/konzerte/osterfestspiele-salzburg/>, Abruf am 19.01.2016

SÄCHSISCHE STAATSKAPELLE DRESDEN: Symphoniekonzerte, URL: <http://www.staatskapelle-dresden.de/konzerte/symphoniekonzerte/>, Abruf am 19.01.2016

SÄCHSISCHE STAATSKAPELLE DRESDEN: Tournéen, URL: <http://www.staatskapelle-dresden.de/konzerte/tourneen/>, Abruf am 19.01.2016

STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER: Kulturfinanzbericht 2012, URL: [http://www.statistikportal.de/statistik-portal/kulturfinanzbericht\\_2012.pdf](http://www.statistikportal.de/statistik-portal/kulturfinanzbericht_2012.pdf)

STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER: Kulturfinanzbericht 2014, URL: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Kultur/Kulturfinanzbericht1023002149004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Kultur/Kulturfinanzbericht1023002149004.pdf?__blob=publicationFile)

TARIFVERTRAG FÜR KULTURORCHESTER TVK-2009, Fassung vom 9. Dezember 2009

WERNER, Olaf, Allgemeine Grundlagen. In: Werner, Olaf; Saenger, Ingo (Hrsg.): Die Stiftung: Recht, Steuern, Wirtschaft - Stiftungsrecht, Berlin 2008

WINTERFELD, Klaus/HOFMANN, Michael/VOIGT, Karen: Kulturelle Potenzen regionaler Entwicklung. Das Beispiel Kulturräum Oberlausitz-Niederschlesien, in: Dresdner Studien zur Kultur, Band 1, Leipzig 2013

VON WEIZSÄCKER, Richard: Rede zur Entgegennahme der Denkschrift "Kultur in Berlin", erschienen in "Die Welt" 28.03.2000, URL: <http://www.welt.de/print-welt/article509229/Kultur-sichert-Ueberleben.html>, Abruf am 19.01.2016

ZULAUF, Jochen: Aktivierendes Kulturmanagement. Handbuch Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe, Bielefeld 2012

## Anhang - Textteil

### X.1 Gruppierung laut TVK

Eine weitere, im Beispiel bereits angeklungene Möglichkeit der Klassifizierung von Orchestern wird ebenfalls durch den TVK gegeben und bezieht sich rein auf diese Orchester, auf die der Tarifvertrag (oder ein darauf aufbauender Hausvertrag) gilt: TVK § 17 regelt in den Absätzen eins bis sieben über das sogenannte Kopfstärkenschema nicht nur die Eingruppierung, sondern mit ihr auch die Vergütung von Orchestern. Wichtig dabei ist, dass ausschlaggebend die Planstellen laut Haushaltsplan, nicht die tatsächlich besetzten Stellen des Orchesters gelten<sup>226</sup>. Vier Haupt-Vergütungsgruppen sind insgesamt vorgesehen, sie werden mit den Buchstaben A bis D bezeichnet. Die geringste Vergütungsgruppe, D, gilt für Orchestergrößen bis 55 Planstellen, Gruppe C gilt für Personengruppen zwischen 56 und 65 Musikern. Gruppe B gilt ab 66 bis zu einer Grenze von 77 Personen, ab 78 Personen gilt eine Vergütungszulage, die in einer gesonderten Fußnoten-Tabelle geregelt ist (die Bezeichnung B/F steht für B/Fußnote). Ähnliches gilt für die Gruppe A: Die Zahlung einer Fußnotenzulage für eine Personalstärke zwischen 99 und 129 Personen ist optional (A/F2), ab 130 Planstellen ist die Zahlung einer Fußnotenzulage zwingend (A/F1). Damit sind es insgesamt sieben mögliche Vergütungsgruppen, nach denen das Orchester auch klassifiziert werden kann. Da die Fußnoten selten miterwähnt werden, spricht man gemeinhin von einem A- bzw. B-Orchester, da dies bereits mit der Bezeichnung Rückschlüsse auf die Orchestergröße erlaubt. Einen Überblick über die Einordnung in die Vergütungsgruppen bietet Abb. 14 (siehe Anhang).

Einen Sonderfall stellen Konzertorchester dar. Nach TVK § 17 Abs. 8 werden sie „durch einen besonderen Tarifvertrag in die Vergütungsgruppen eingruppiert“<sup>227</sup>. So sind beispielsweise fünf der bereits er-

---

<sup>226</sup> TVK § 17, Abs. 2

<sup>227</sup> TVK § 17, Abs. 8

wählten sieben Kammerorchester, obwohl nicht mehr als 22 Musiker stark und somit eigentlich in der Gruppe D anzuordnen, in der Vergütungsgruppe A angesiedelt.<sup>228</sup>

Grundsätzlich spiegeln die Tarifgruppen lediglich die Einordnung für einen Tutti-Musiker wieder. Besondere Vergütung erhalten die Musiker zudem beim Spielen von Kammermusik, solistischen Einlagen, in Kostümen/auf der Bühne oder für das Spielen vertraglich nicht fest vereinbarter Zusatzinstrumente.<sup>229</sup> Weitere Zusatzleistungen wie finanzieller Ausgleich für Verschleißteile beim Spielen eigener Instrumente bzw. die Instandhaltung von Instrumenten<sup>230</sup> oder Geld für angemessene Bühnenkleidung<sup>231</sup> sind ebenfalls mit einzubeziehen.

## X.2 Der Orchestervorstand

Neben Rechten und Pflichten legt der TVK auch die Bildung eines Gremiums aus dem Orchester heraus fest, welches als Vertretung der Musiker gegenüber der Geschäftsführung fungiert.<sup>232</sup> Der Orchestervorstand wird in unmittelbarer, gleicher und geheimer Wahl gewählt<sup>233</sup>, besteht aus drei bis fünf Musikern des Orchesters<sup>234</sup>, bleibt für zwei bis drei Spielzeiten gewählt<sup>235</sup>, hat einen Vorsitzenden, kann sich eine Satzung geben und tagt in nichtöffentlichen Sitzungen<sup>236</sup>. Seine Aufgaben und Verpflichtungen sind in TVK §§ 57-60 geregelt: Er wirkt als kontrollierendes Gremium für Arbeitgeber bei der Prüfung des Arbeitsplans hinsichtlich der Einhaltung tarifrechtlicher Bestimmungen<sup>237</sup> und ist bei

---

<sup>228</sup> Vgl. Mertens 2010: S. 97: Jeder Musiker des Kammerorchesters zählt zur Stammformation und ist nicht durch Orchestereigene Musiker für ein Konzert zu ersetzen, was durch eine angemessen hohe Entlohnung abgegolten werden muss.

<sup>229</sup> TVK § 21 Abs. 1, Satz 3

<sup>230</sup> TVK § 27 Abs. 2

<sup>231</sup> TVK § 28 Abs. 2

<sup>232</sup> TVK § 54

<sup>233</sup> TVK § 54, Abs. 1

<sup>234</sup> TVK § 54, Abs. 2f.

<sup>235</sup> TVK § 55, Abs. 1

<sup>236</sup> TVK § 56

<sup>237</sup> TVK § 57, Abs. 1c

anstehenden Personellen Veränderungen für die Anzahl der Planstellen (Nichtbesetzung, Besetzung in Teilzeit, Veränderung der Planstellenanzahl) zu informieren<sup>238</sup>. Er ist angehalten, die Meinung des Orchesters gegenüber dem Arbeitgeber zu vertreten, vor allem in Fragen künstlerischer Neubesetzungen (Probespielteilnehmer, Probedirigate, Kündigungen oder Vertragsverlängerungen)<sup>239</sup>. Gegenüber dem Orchester hat der Orchestervorstand ebenfalls eine kontrollierende Funktion und „hat darauf hinzuwirken, dass ein reibungsloser Ablauf des Orchesterbetriebs gewährleistet ist.“<sup>240</sup>. In dieser Position ist er an der Kontrolle von Ordnung und Disziplin in Proben und Veranstaltungen des Orchesters<sup>241</sup> beteiligt sowie mit dem Eintreiben von Ordnungsstrafen bei groben Verstößen gegen tarifvertragliche Pflichten, dienstliche Anweisungen, Sicherheitsvorschriften, den Betriebsfrieden oder disziplinarische Regeln beauftragt.<sup>242</sup> Der Orchestervorstand ist also ein wichtiges Gremium des Orchesters, welches man auch in strategischen Überlegungen nie außen vor lassen sollte. Eine rechtzeitige (aber nicht voreilige!) Information des Orchestervorstands seitens der Geschäftsführung über aktuelle Entwicklungen, Probleme und Planungen schafft Vertrauen im Orchester, gleichzeitig ist es möglich über den Orchestervorstand ein Stimmungsbild der Musiker zu erhalten. Denn durch die starke Trennung von künstlerischen (Orchester) und administrativen Tätigkeiten (Orchestermanagement) kann es schnell zu Missverständnissen kommen, die mithilfe einer guten Kommunikationsbasis zwischen Orchestervorstand und Management gelöst oder zumindest auf ein Minimum beschränkt werden sollten.

Zur weiterführenden Beschäftigung mit dem TVK seien an dieser Stelle Gerald Mertens Ausführungen zum TVK empfohlen.<sup>243</sup>

---

<sup>238</sup> TVK § 53, Abs. 2

<sup>239</sup> TVK § 57

<sup>240</sup> TVK § 57, Abs. 1

<sup>241</sup> TVK § 57, Abs. 1a

<sup>242</sup> TVK §§ 58-60

<sup>243</sup> Mertens 2010: S. 75-105

### X.3 Kulturbegriff

Um über die Finanzierung von Kultur zu sprechen bedarf es vorerst einer näheren Betrachtung des Begriffes Kultur. „Wird von Kultur gesprochen, ist damit oft Kunst gemeint - und umgekehrt.“<sup>244</sup> Kunst mit Kultur gleichzusetzen birgt eine schwierige Verschiebung der Sichtweise – das wäre, als würde Kunst allein mit Malerei gleichgesetzt werden. Die Begriffsdefinition von Kunst ist ein über die Jahrhunderte vieldiskutiertes Thema in Soziologie und Philosophie, einhergehend mit dem inflationären Gebrauch des Wortes „Kultur“ für die unterschiedlichsten Bräue-Bräuche und Gegebenheiten bis hin zur Beliebigkeit des Wortes.<sup>245</sup>

Wissenschaftlich gesehen wird Kultur als komplexes Zusammenhangesgeflecht gesehen.<sup>246</sup> Stellvertretend für die Komplexität der wissenschaftlichen Diskussionen über den komplexen Kulturbegriff sei an dieser Stelle nur der (reduzierte) Überblick angeführt, den Heinrichs dazu gibt<sup>247</sup>.

Kultur als menschliches Vermögen und dessen Dokumentation gilt für historisch gewachsene Entwicklungen und deren Abbildung (auch für Museen etc.), Kultur als menschlicher Habitus betrifft Bräuche, Sitten und den Bereich Soziokultur, Kultur als Bildung betrifft Schulen und andere Weiterbildungseinrichtungen (damit ist jegliche Form von Bildung gemeint, auch z.B. die in Museen, Bibliotheken und Musikschulen) sowie Kultur als Kunst, als Weitergabe tradiertter künstlerischer Verfahren und des künstlerischen Erbes.

Klein trifft diese Aussage im Sinne der Kunst-Kultur noch weiter und trennt einen weiten von einem engen Kulturbegriff (siehe Abb. 15): Während der weite Kulturbegriff die ersten drei Punkte der Definition von Heinrichs umfasst, sieht er Kultur im engeren Sinne als Kunst.<sup>248</sup>

---

<sup>244</sup> Lamprecht 2013: S. 184

<sup>245</sup> Hoppe/Heinze 2016: S. 1ff

<sup>246</sup> Ebd.: S. 6 ff.

<sup>247</sup> Heinrichs 1998: S. 4

<sup>248</sup> Klein 2005: S. 66



Damit einhergehend (und mit der Kategorisierung von Politik in ähnlichem Sinne, siehe Anhang, Abb. 16) legt er den gedanklichen Grundstein für unterschiedliche Modelle der Kulturförderung.

Allein bei solch wenig tiefgehender Betrachtung des Begriffs Kultur zeigt sich bereits die Eindimensionalität im Denken von Kulturförderung als Förderung der sogenannten „schönen Künste“ allein und der damit verbundene öffentliche Förderanspruch, der sich auf weit mehr bezieht als Museen, Theater und Orchester. Mit steigendem Wettbewerb durch institutionalisierte Soziokultur und andere öffentliche Kultureinrichtungen um Förderungen und Zuschüsse wird deutlich, wie breit aufgestellt demnach der Kulturbegriff im Zusammenhang mit öffentlicher Finanzierung wird: „Der wirklich weit gefasste Kulturbegriff, die wenig eindeutigen und objektiven Kriterien seiner Beschreibung und die dementsprechend ausgediente Finanzierungsverantwortung der öffentlichen Hand lassen sich nur schwer ein- und begrenzen.“<sup>249</sup> Auch wenn sich die staatliche Förderung stark auf den Bereich der „schönen Künste“ konzentriert, so sind die Aufgaben dennoch vielfältig und wachsend.<sup>250</sup>

Ein allgemeiner Kunst- oder Kulturbegriff im Steuerrecht existiert nicht. Dennoch müssen die Arbeiten des Steuerpflichtigen (Künstlers) eigenschöpferisch sein und über eine bestimmte künstlerische Gestaltungshöhe verfügen, um sich von einer reinen Gewerbstätigkeit abzugrenzen.<sup>251</sup>

## **X.4 Kulturbetriebe und Kulturwirtschaft**

Auch wenn Kulturbetriebe, unabhängig von ihrer rechtlichen Organisationsstruktur, ein wirtschaftlicher Faktor für ihre Region darstellen, so trennen Heinze und Hoppe zwischen öffentlich geförderter Kultur und kommerzieller Kulturwirtschaft: „Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist der

---

<sup>249</sup> Bendixen 1998: S. 93

<sup>250</sup> Gerlach-March 2010: S. 15f.

<sup>251</sup> Möcke 2013: S. 6f.

marktwirtschaftliche Teil des Kultursektors. Ihm werden – in Abgrenzung von expliziten Non-Profit-Einrichtungen und allen sonstigen Betrieben, die nicht auf kommerzielle Ziele ausgerichtet sind – alle Unternehmen und wirtschaftlichen Aktivitäten zugeordnet, die gewinnorientiert arbeiten. [...] Nicht zu diesem Kreis zählen unabhängig von ihrer Rechts- und Betriebsform alle Unternehmen, Einrichtungen oder vereinsbasierten Konstrukte, die sich weitgehend nicht durch den Markt finanzieren, sondern durch öffentliche Finanzierung getragen, durch Gebührenfinanzierung unterhalten oder durch gemeinnützige Gelder bzw. private Geldgeber gefördert werden.“<sup>252</sup> Auch in Studien zur Musikwirtschaft in Deutschland wird dies angenommen.<sup>253</sup> Dabei ist diese Zweiteilung zu kurz gegriffen, da es sowohl privatrechtliche Organisationsformen gibt, welche staatliche Unterstützungen genießen als auch weitere Mischformen<sup>254</sup>. Gerlach-March gruppiert Kulturbetriebe (Nach Heinrichs) zunächst nach Rechtsträgerschaft, Rechtsform und Zielorientierung (siehe Anhang, Abb. 17)<sup>255</sup>. Drei große Rechtsformen (öffentlich-rechtlicher Kulturbetrieb, privatrechtlich-gemeinnütziger Kulturbetrieb und privatrechtlich-kommerzieller Kulturbetrieb) bilden dabei die Ausgangsbasis. Während dem reinen Profit-Bereich alleinig der privatrechtlich-kommerzielle Kulturbetrieb zugeordnet wird, lassen sich die beiden anderen Rechtsformen dem Nonprofit-Bereich zuordnen (wobei Nonprofit an dieser Stelle nicht komplett mit Nonprofit-Organisationen gleichzusetzen ist sondern eine Unternehmensbereich beschreibt, der nicht auf die Überschusserzielung hinausarbeitet, beispielsweise eingetragene Vereine oder Regiebetriebe. Dennoch kann von grundsätzlich von einer Definition nach Fabisch ausgegangen werden: „Nonprofit-Organisation (= NPO) bezeichnet eine Einrichtung, deren Ziele nicht auf die private Gewinnermittlung gerichtet, sondern

---

<sup>252</sup> Hoppe/Heinze: 2016: S. 22f

<sup>253</sup> Musikwirtschaft in Deutschland, S. 15f. : „Wie beim Monitoring der Kultur- und Kreativwirtschaft (KW) werden in der Studie Unternehmen, die den überwiegenden Teil ihrer Einnahmen aus öffentlichen Zuschüssen erhalten, unabhängig von ihrer Rechtsform nicht zur Musikwirtschaft gerechnet.“

<sup>254</sup> Gerlach-March 2010: S. 9

<sup>255</sup> Ebd.: S. 9

gemeinwohlorientiert sind.“<sup>256</sup>). Umgekehrt verhält es sich mit der Rechtsträgerschaft: Allein der öffentlich-rechtliche Kulturbetrieb ist dem öffentlich-rechtlichen Bereich zuzuordnen, der privatrechtliche Bereich setzt sich aus privatrechtlich-gemeinnützigen und privatrechtlich-kommerziellen Kulturbetrieben zusammen. Eine Übersicht der Rechtsformen findet sich in Tabelle 3.

Das in Abb. 17 gezeigte Modell berücksichtigt jedoch nicht die Aspekte von privater Kulturförderung. Eine weitere Strukturierungsmöglichkeit, das Drei-Sektoren-Modell oder Schweizer Modell (da ursprünglich aus der Schweiz kommend), zeigt einen weiteren Bereich auf<sup>257</sup>: Neben dem privaten und dem öffentlichen Sektor existiert ein sogenannter Dritter Sektor. Er wird als gemeinnütziger oder Intermediärer Sektor bezeichnet.<sup>258</sup> Ihm gehören gemeinnützige Organisationen, Vereine und Stiftungen an. Dabei können die Übergänge zwischen den Sektoren durchlässig sein, der zentral im Mittelpunkt des Geschehens stehende Künstler (bzw. die Produktionsstätte) Kulturschaffender ist nicht auf einen der Sektoren festgelegt, sondern bestimmt sein Handeln und Wirken im Kontext aller drei Sektoren. (siehe Anhang, Abb. 18). Dies gilt sowohl für rein kommerzielle als auch nichtkommerzielle Kulturbetriebe. Das Schweizer Modell lässt sich in seiner Dreiteilung mittlerweile auf ganz Europa anwenden.

## **X.5 Öffentlich-Private Kooperationen**

Neben der Mittelgenerierung aus öffentlichen oder rein privaten Mitteln lassen sich auch Mischformen zum Einwerben von Geldern nutzen. Exemplarisch sollen hier Matching Funds und Public Private Partnerships überblicksweise erläutert werden.

---

<sup>256</sup> Fabisch 2013: S. 7

<sup>257</sup> Vgl. Gerlach-March 2010, S. 10

<sup>258</sup> Deutscher Bundestag 2007, S. 344

### **X.5.1 Matching Funds**

Neben der alleinigen Einwerbung von Finanzmitteln über Stiftungen besteht außerdem die Möglichkeit einer Kooperation zwischen öffentlichem Träger und privaten Einrichtungen wie Stiftungen im Rahmen von Matching Funds. Aktuelles Beispiel dafür sind die Festspiele Mecklenburg-Vorpommern: Um einen Anreiz zu bürgerlichem Engagement, Zustiftungen und damit langfristigen finanziellen Erhaltung des Festivals zu bieten, offerierte das Land die finanzielle Unterstützung durch Verdoppelung jedes gestifteten Euros bis zu einer Obergrenze von 250.000 Euro.<sup>259</sup> Matching Funds sind also öffentlich-private Mischfinanzierungen, die allerdings auf einen bestimmten Zeitraum begrenzt sind.<sup>260</sup> Dabei ist eine solche Kooperation auch über einen längeren Zeitraum denkbar, z.B. im Rahmen der Finanzierungsüberlegung einer bestimmten Konzertreihe oder von Posten (Gehaltsanteil x durch private Förderung, Gehaltsanteil y durch staatlichen Zuschuss).

### **X.5.2 Public Private Partnerships**

Möllers beschreibt Public Private Partnerships (PPP) als „Kooperation zwischen der öffentlichen Hand und der privaten Wirtschaft, die das Ziel verfolgt, Projekte der öffentlichen Infrastruktur effizienter zu realisieren als in der Vergangenheit.“<sup>261</sup> Im Unterschied zu Matching Funds sind PPP also ganz konkret Zusammenarbeiten zwischen öffentlicher Hand und Wirtschaft. Sie resultieren auch aus dem Grundgedanken des sich auf die wesentlichsten Förderungen beschränkenden Staates und die Verantwortungsverlagerung hin zu Wirtschaftsunternehmen, denen die öffentliche Infrastruktur als Standortfaktor wichtig sein muss.<sup>262</sup> Gerlach-March präzisiert das Konzept der PPP für den Kulturbereich als langfristige, gleichberechtigte Beziehung mit mindestens zwei Partnern,

---

<sup>259</sup> Mecklenburg-Vorpommern 2015, [http://www.regierung-mv.de/serviceassistent/\\_php/download.php?datei\\_id=1567763](http://www.regierung-mv.de/serviceassistent/_php/download.php?datei_id=1567763), Abruf am 19.01.2016

<sup>260</sup> Gerlach-March 2010: S. 87

<sup>261</sup> Möllers 2009: S. 1

<sup>262</sup> Gatzke 2010: S. 1

die jeder einen eigenen Nutzen tragen, aber gleichzeitig ein gemeinsames Interesse an der Kultur haben. Dabei geht es vor allem um die „Beteiligung an der Kapitalausstattung (v.a. durch den privaten Partner) und [die] Risikoabsicherung (i.d.R. durch den öffentlichen Partner).“<sup>263</sup> Kritikpunkt dieser Finanzierungsart ist dabei häufig der Rückzug der öffentlichen Hand aus bestehenden Förderaktionen, die dann durch einen privaten Partner ausgeglichen werden, wodurch eine Finanzierungssicherheit über die vertraglich festgeschriebene Laufzeit hinweg unsicher ist. Zudem geht der private Part einer PPP in finanzielle Vorleistung, der öffentliche Part nimmt ausgleichend Bezug, was zum Kritikpunkt einer Verschleierung der Schuldensituation der öffentlichen Hand führen kann<sup>264</sup>. Dabei ist die Intransparenz, die teilweise durch die sehr verschiedenen Partner auch durch mangelhafte Kommunikation entstehen kann, ein weiterer Kritikpunkt. Für den privaten Partner muss klar sein: Die Förderung eines Orchesters wird ihm nur bedingt zusätzliche Gewinne einbringen. Für das Orchester wiederum kann es durchaus einen Verlust an Gestaltungshoheit bedeuten.<sup>265</sup> Dem gegenüber steht die Möglichkeit Ziele zu erreichen, die aufgrund mangelnder finanzieller Ressourcen sonst nicht möglich gewesen wären und damit Planungssicherheit, zudem sind oft Synergieeffekte und Wissenstransfer, vor allem mit dem privaten Partner, nutzbar. Auch Innovationen lassen sich so fördern und verwirklichen. Für alle Partner verteilen sich die Risiken dabei auf ein annehmbares Minimum<sup>266</sup>. Der private Partner wiederum genießt Vorteile, die er im Rahmen eines „normalen“ Sponsorings auch erzielen wollte. Es gilt also, in der Planung einer solchen PPP die Risiken gut zu überdenken und so auszuschalten oder zu minimieren, dass alle Seiten die Vorteile voll für sich ausschöpfen können. Ferner ist natürlich im Vorfeld zu prüfen, in wie fern sich eine PPP als tragfähiges Finanzierungskonzept für das Orchester lohnt (z.B. ob genug Kapital vorhanden ist).

---

<sup>263</sup> Gerlach-March 2010: S. 85

<sup>264</sup> „dass die aus der PPP resultierenden Verbindlichkeiten im Haushalt und damit auch schuldenstatistisch nicht adäquat erfasst werden.“ Gatzke 2010: S. 2

<sup>265</sup> Gerlach-March 2010: S. 87

<sup>266</sup> Gatzke 2010: S. 15

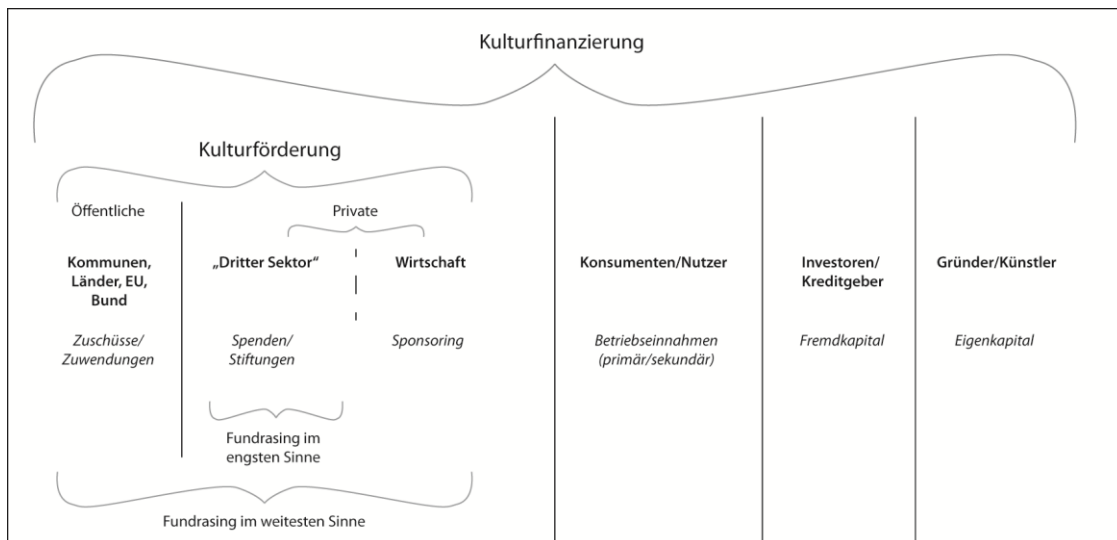
Generell verbreitet sich das Konzept der PPP zunehmend in Deutschland (wenngleich auch langsamer als in anderen Ländern), auch wenn die Finanzkrise eine kurzzeitige Stagnation des Trends herbeiführte.<sup>267</sup> Public Private Partnerships münden oft in der Gründung einer Stiftung zum Wohle des Geförderten, um dadurch die Finanzierung über einen möglichen PPP-Zeitraum hinaus zu sichern und ein langfristig tragfähiges Modell zu etablieren. Dabei ist es mit dem „Geldgeben“ des Stiftungskapitals allein nicht getan: Vor allem der (oder die) private(n) Partner treten nach außen hin als Unterstützer auf und demonstrieren nicht nur ihre Verbundenheit, sondern nutzen gleichzeitig auch bestehende Synergieeffekte zu Gunsten des Geförderten aus (häufig durch hauseigene Leistungen oder unter Nutzung des Images).

---

<sup>267</sup> Gatzke 2010: S. 10

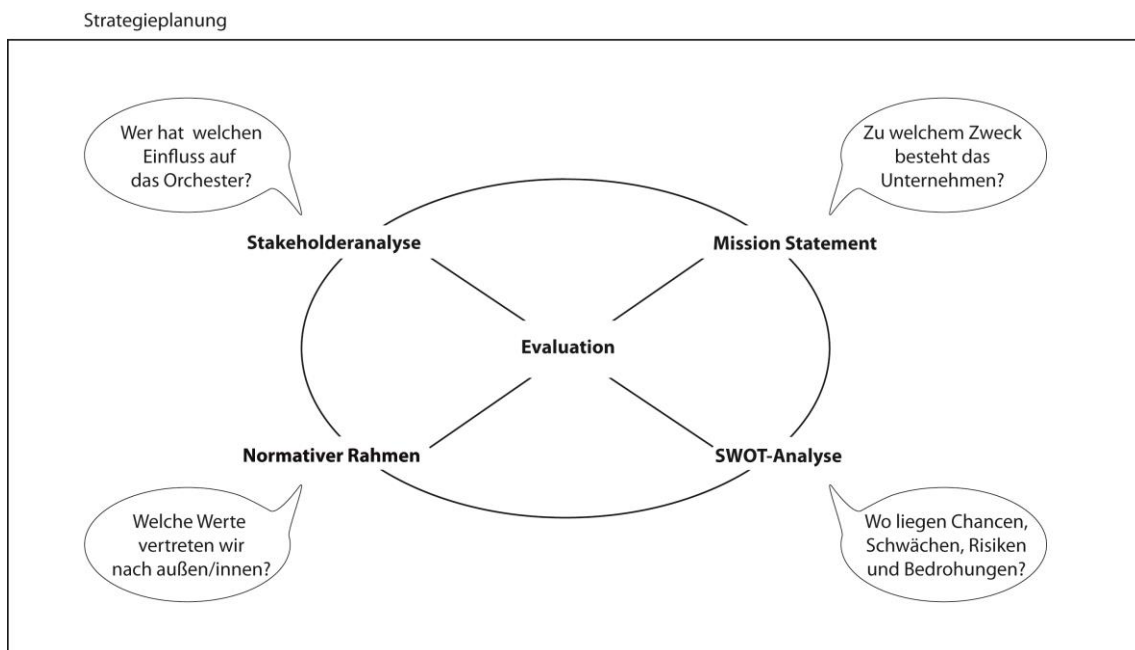
# Anhang – Abbildungen

**Abbildung 1**



*Abbildung 1: Schematische Darstellung von Kulturfinanzierung und Kulturförderung nach Gerlach-March*

**Abbildung 2**



*Abbildung 2: Strategische Planung im Orchestermanagement nach Klein*

### Abbildung 3

**Das Beethoven Orchester Bonn hat für sich folgendes Leitbild definiert:**

„Im Namen und im Sinne Beethovens musizieren wir leidenschaftlich und berührend für alle Menschen dieser Welt.“

Hinter diesem Leitbild steckt eine Kernbotschaft, die die Mission, die Werte und die Visionen des Orchesters beinhaltet.

**Unsere Mission**

Die Mission bestimmt das Handeln und somit die tägliche Arbeit. Die Aufgabe des Orchesters liegt vor allen Dingen in der Vermittlung von klassischer Musik und musischer Bildung. Mit großem Engagement möchten die Musikerinnen und Musiker Freude und Begeisterung wecken. Mit vielseitigen, niveaureichen, und auch unkonventionellen Programmen sollen Grenzen überwunden werden.

Abbildung 3: Leitbild und Mission des Beethovenorchesters Bonn<sup>268</sup>

### Abbildung 4

|                                        |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Umweltfaktoren / externe Analyse       |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                     |
| SWOT-Modell nach Rosu                  | <b>Opportunities/Chancen</b>                                                                                                                                 | <b>Threats/Risiken</b>                                                                                                                                              |
| Unternehmensfaktoren / interne Analyse | <b>Stärken-Chancen</b><br>Wie können die Stärken genutzt werden, um die Chancen positiv umzusetzen?<br><br><b>Strategie: Ausbau</b>                          | <b>Stärken-Risiken</b><br>Wie können die Stärken genutzt werden, um die Risiken auszuschalten?<br><br><b>Strategie: Absicherung</b>                                 |
|                                        | <b>Schwächen-Chancen</b><br>Wie können wir die Schwächen ausbessern, um die Chancen zu nutzen/aus ihnen Chancen zu machen?<br><br><b>Strategie: Aufholen</b> | <b>Schwächen-Risiken</b><br>Wie können die Schwächen meiden, um Risiken zu vermeiden bzw. sie nicht zu Risiken werden zu lassen?<br><br><b>Strategie: Vermeiden</b> |

Abbildung 4: SWOT-Analyse nach Rosu<sup>269</sup>

<sup>268</sup> Beethovenorchester Bonn, <http://www.beethoven-orchester.de/2015-16/en/orchester/leitbild/>, Abruf am 11.01.2016



## Abbildung 5

### Unsere Werte

Dabei spielen Werte wie Leidenschaft, Professionalität, Vielfalt und Gemeinschaft eine zentrale Rolle. Das Beethoven Orchester Bonn verspricht eine hohe künstlerische Qualität, große Flexibilität im Bereich des Repertoires und ein Höchstmaß an Engagement.

### Unsere Visionen

Eine Vision definiert Ziele für die Zukunft. Das Ziel des Orchesters ist es, sich durch konstante Leistungen auf höchstem Niveau in die Köpfe und Herzen der Menschen zu musizieren, um die Lebensqualität in Bonn und Umgebung zu verbessern. Durch seine Arbeit möchte der Klangkörper einen unerschütterlichen Rückhalt in der Politik und in der Gesellschaft erreichen und unverzichtbarer Bestandteil des Bonner Kulturlebens bleiben. Als führender und innovativer Kulturbotschafter transportiert das Orchester den Ruf der Stadt Bonn im Namen und im Sinne Beethovens in die Welt. Die Identifikationsfigur Beethoven steht dabei wegweisend als Namenspatron und Inspirationsquelle. Dessen genialen Geist versuchen die Musikerinnen und Musiker aus seinen Kompositionen und Texten nachzuempfinden und sein Werk zu pflegen. Aus diesem Selbstverständnis heraus haben sie sich der gelebten Beethoventradition verschrieben. Durch ein zukunftsweisendes Engagement in der Konzertpädagogik (Bobbys Klassik) wird alles daran gesetzt, ein Pionier der Musikvermittlung für Jung und Alt quer durch alle sozialen Bevölkerungsschichten zu werden. Die Markenbotschaft „Wir spielen für Dich!“ richtet sich an alle Menschen dieser Welt. Nicht nur in Bonn und Umgebung, sondern weltweit möchte das Beethoven Orchester Bonn sein Potenzial voll ausspielen, um berührend anders zu sein und zu den besten Kulturorchestern zu gehören.

Abbildung 5: Werte und Visionen des Beethovenorchesters Bonn<sup>270</sup>

<sup>269</sup> Rosu 2014: S. 93

<sup>270</sup> Beethovenorchester Bonn, <http://www.beethoven-orchester.de/2015-16/en/orchester/leitbild/>, Abruf am 11.01.2016

## Abbildung 6

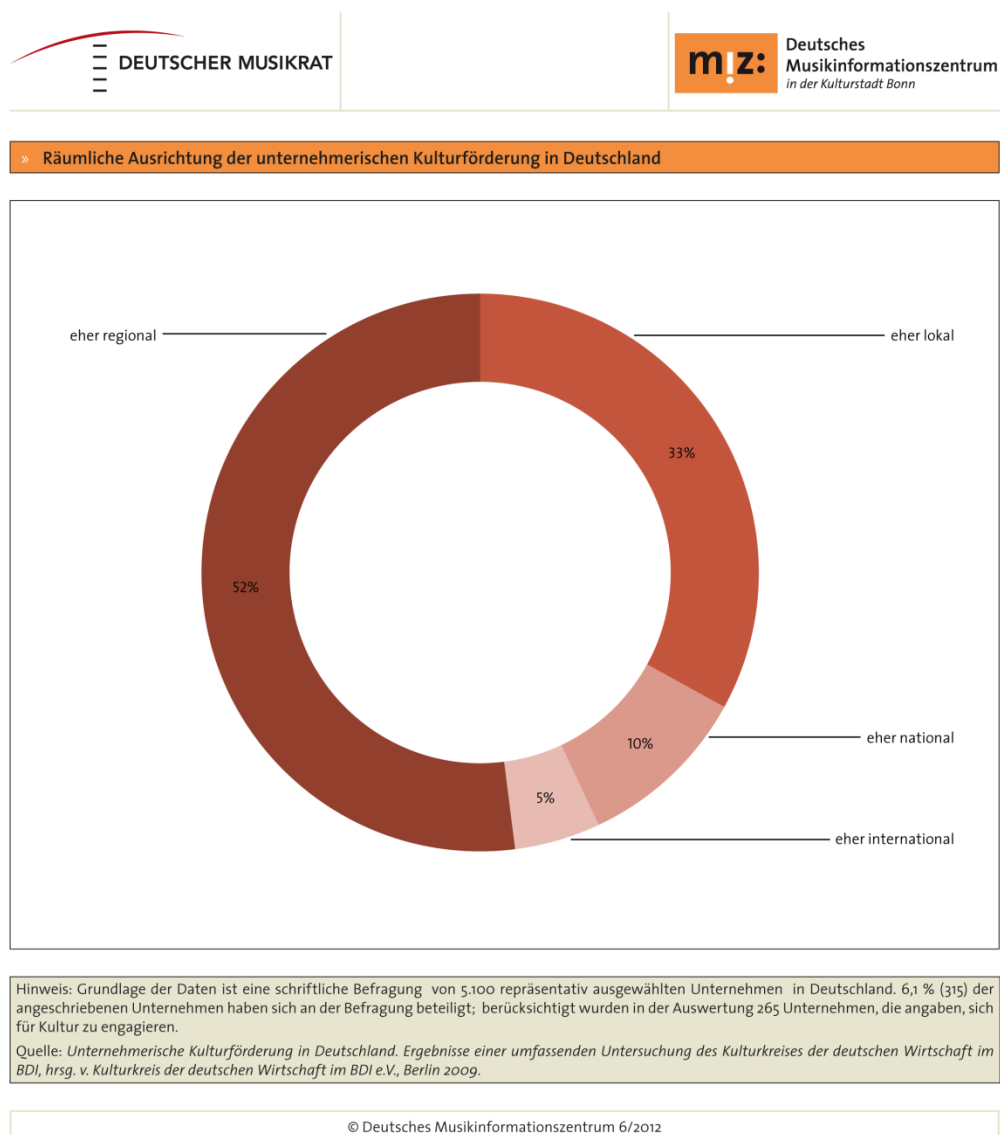


Abbildung 6: Räumliche Ausdehnung der unternehmerischen Kulturförderung in Deutschland

## Abbildung 7

### » Sponsoringpräferenzen deutscher Unternehmen

| Sponsoringarten          | 2000 | 2002 | 2004 | 2006 | 2008 | 2010 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|
|                          | in % |      |      |      |      |      |
| Sportsponsoring          | 83,6 | 83,3 | 83,2 | 85,2 | 82,8 | 81,1 |
| Kunst-, Kultursponsoring | 72,1 | 72,2 | 81,9 | 76,3 | 74,2 | 66,7 |
| Soziosponsoring          | 53,1 | 54,7 | 55,6 | 50,7 | 61,2 | 59,3 |
| Bildungssponsoring       | 30,1 | 35,1 | 27,9 | 48,2 | 56,7 | 51,7 |
| Mediensponsoring         | 21,1 | 15,2 | 15,3 | 17,8 | 15,5 | 13,4 |
| Ökosponsoring            | 20,1 | 19,6 | 18,1 | 17,0 | 19,6 | 20,3 |

Hinweis: Grundlage der Daten ist eine repräsentativ angelegte schriftliche Befragung der 2.500 bzw. ab 2010 der 4.000 umsatzstärksten Betriebe und Dienstleistungsunternehmen in Deutschland. Für das Jahr 2010 konnten 14,8 % (591) der angeschriebenen Unternehmen in der Auswertung berücksichtigt werden. Bedingt durch die Ausweitung der Grundgesamtheit im Jahr 2010 ist der Anteil etwas kleinerer Unternehmen höher als in den Vorjahren ausgefallen, daher kann es in einzelnen Kategorien zu Veränderungen kommen.

Wortlaut der Frage: „Welche Sponsoringarten setzen Sie ein?“

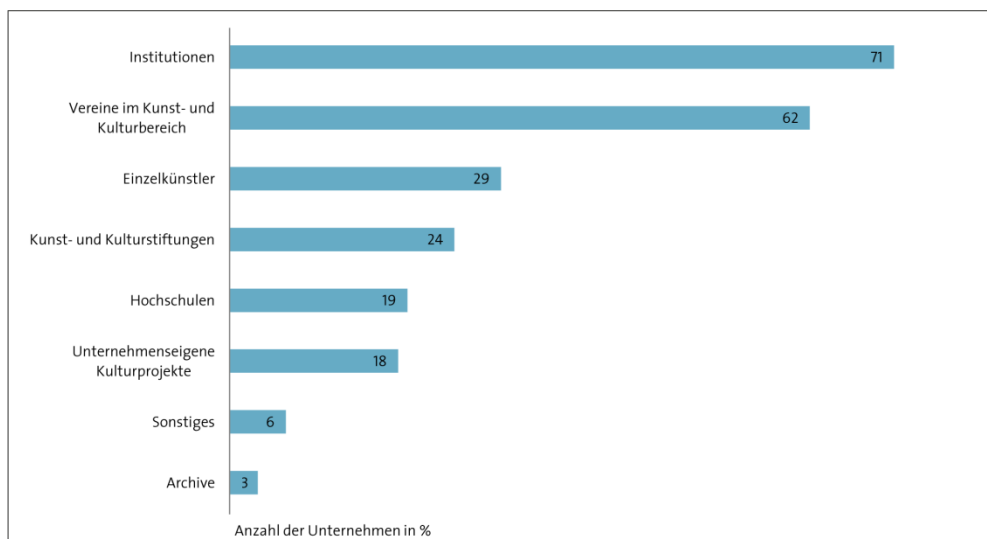
Quelle: *Sponsoring Trends 2010*, hrsg. v. der Universität der Bundeswehr München u. der Privatuniversität Schloss Seeburg, Bonn 2010.

© Deutsches Musikinformationszentrum 6/2012

Abbildung 7: Sponsoringpräferenzen deutscher Unternehmen

## Abbildung 8

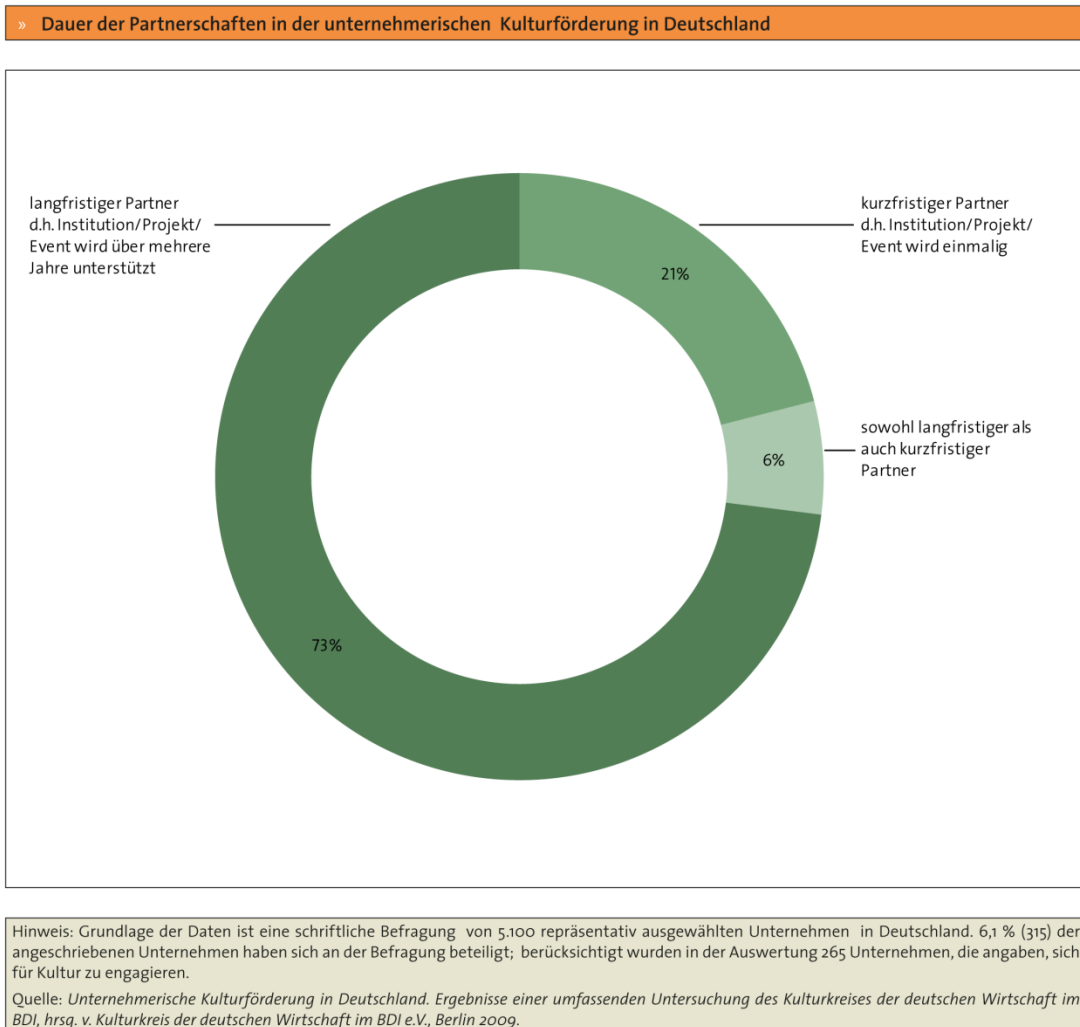
### » Empfänger bzw. Partner der unternehmerischen Kulturförderung in Deutschland



Hinweis: Grundlage der Daten ist eine schriftliche Befragung von 5.100 repräsentativ ausgewählten Unternehmen in Deutschland. 6,1 % (315) der angeschriebenen Unternehmen haben sich an der Befragung beteiligt; berücksichtigt wurden in der Auswertung 265 Unternehmen, die angaben, sich für Kultur zu engagieren.

Quelle: *Unternehmerische Kulturförderung in Deutschland. Ergebnisse einer umfassenden Untersuchung des Kulturkreises der deutschen Wirtschaft im BDI*, hrsg. v. Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V., Berlin 2009.

Abbildung 8: Empfänger unternehmerischer Kulturförderung

**Abbildung 9**

*Abbildung 9: Dauer der Partnerschaft unternehmerischer Kulturförderung*

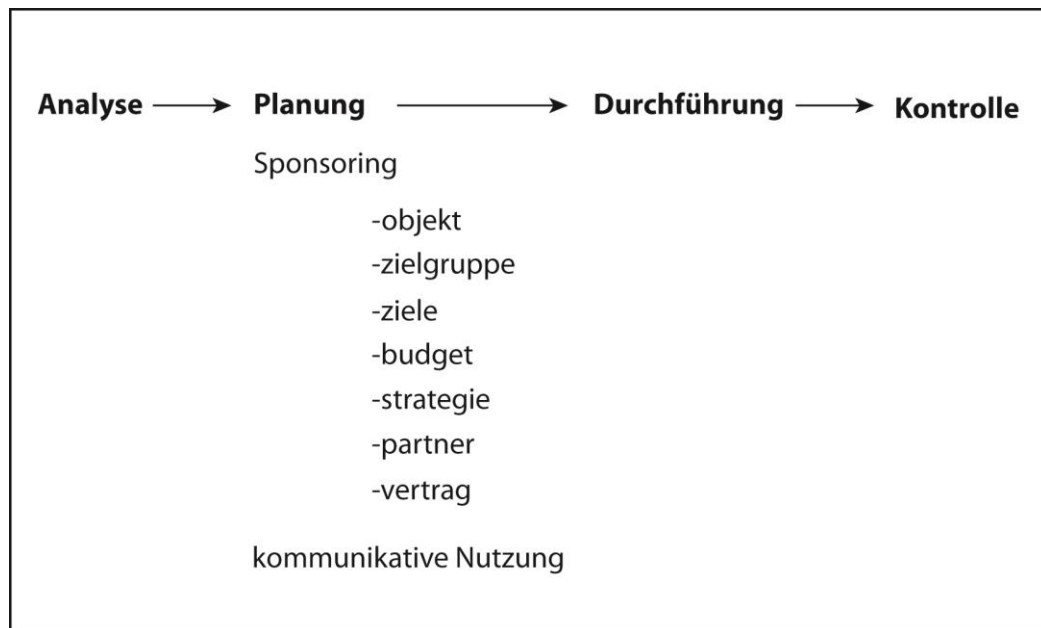
**Abbildung 10**

Abbildung 10: Sponsoring-Managementprozess nach Bagusat<sup>271</sup>

---

<sup>271</sup> Bagusat 2008: S. 55

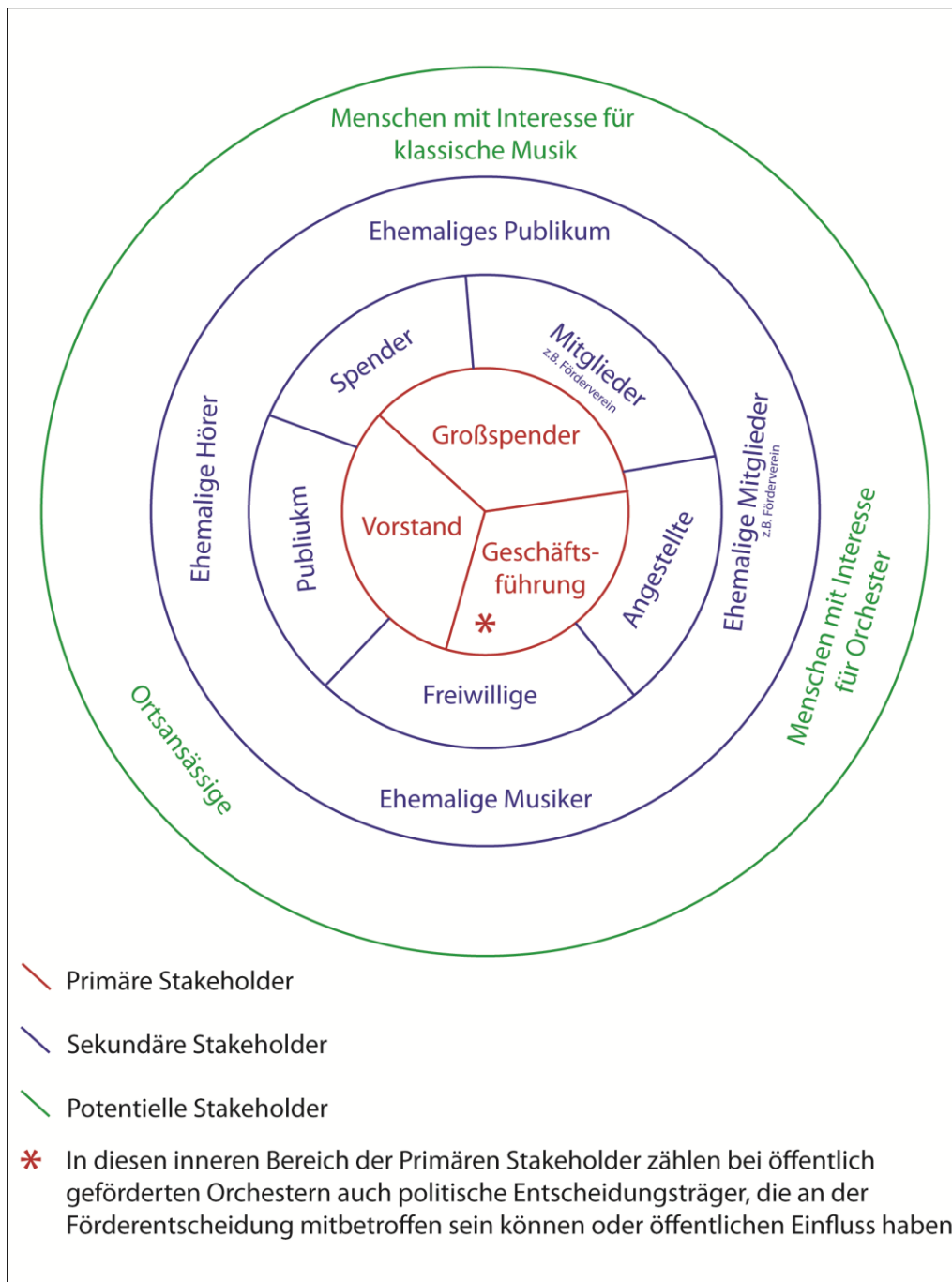
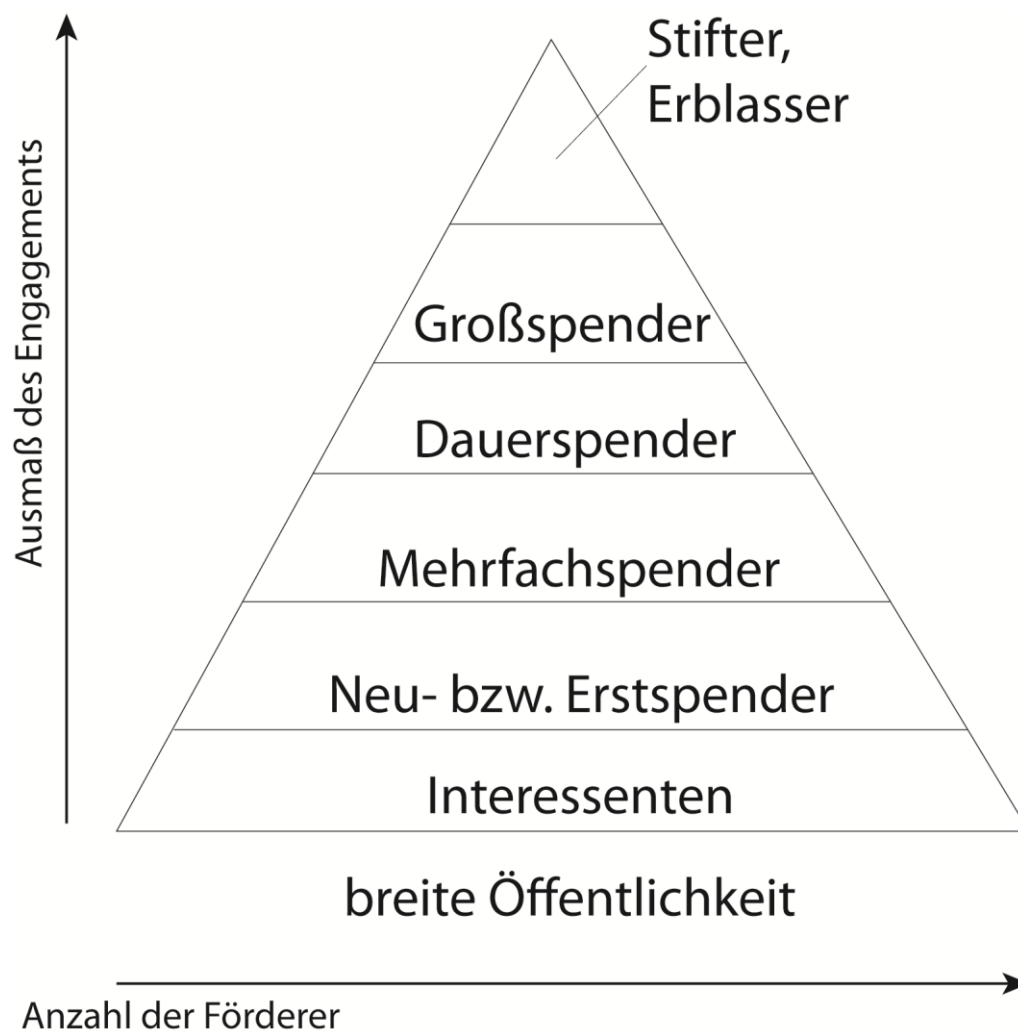
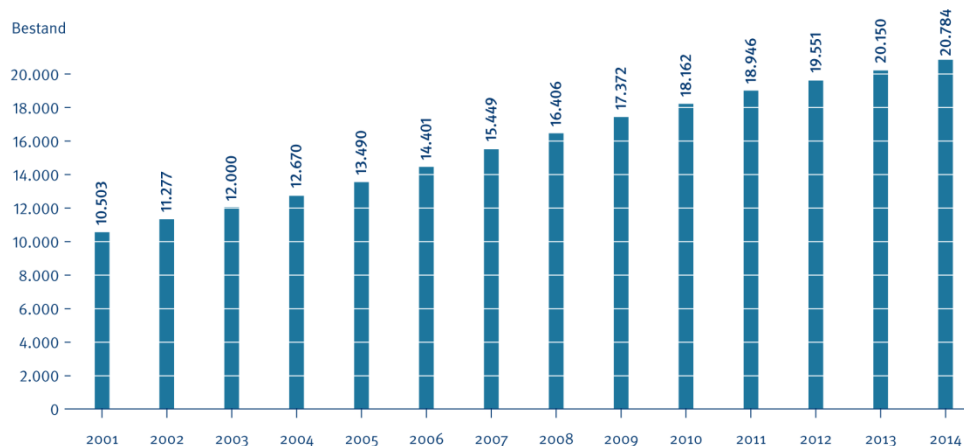
**Abbildung 11**

Abbildung 11: Constituency-Modell für Berufsorchester

**Abbildung 12***Abbildung 12: Spenderpyramide*

## Abbildung 13

Rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts  
2001–2014 in Deutschland

Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen, Bestand jeweils zum 31. Dezember

Abbildung 13: Entwicklung der Anzahl der Stiftungen bürgerlichen Rechts

## Abbildung 14

Eingruppierung der Orchester nach TVK § 17

| Vergütungsgruppe              | A    |          |          | B       |         | C       | D    |
|-------------------------------|------|----------|----------|---------|---------|---------|------|
| Planstellen                   | ≤99  |          |          | 66 - 98 |         | 56 - 65 | < 56 |
| Fußnoten/Abstufungen          | A/F2 | A/F1 *   | A        | B/F     | B       | -       | -    |
| Planstellen im Abstufungsfall | ≤130 | 99 - 129 | 99 - 129 | 78 - 98 | 66 - 77 | -       | -    |

\* Optionale Fußnotenzulage - muss nicht gezahlt werden

Abbildung 14: Planstellen und Vergütung laut TVK



**Abbildung 15**

| <b>Weiter Kulturbegriff</b>                                             | <b>Enger Kulturbegriff</b> |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Kultur im Plural<br>als Sitten, Gebräuche,<br>Lebensweisen der Menschen | Kultur als Kunst           |

*Abbildung 15: Kulturbegriff nach Klein***Abbildung 16**

|                                                                                                                                            |                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>1</div> <div><b>Weiter Kulturbegriff</b></div> <div>Kultur im Plural<br/>als Sitten, Gebräuche,<br/>Lebensweisen der Menschen</div>   | <div>2</div> <div><b>Enger Kulturbegriff</b></div> <div>Kultur als Kunst</div>                                    |
| <div>3</div> <div><b>Weiter Politikbegriff</b></div> <div>Politik sowohl als<br/>staatliches als auch<br/>gesellschaftliches Handeln</div> | <div>4</div> <div><b>Enger Politikbegriff</b></div> <div>Politik ausschließlich<br/>als staatliches Handeln</div> |

*Abbildung 16: Kultur- und Politikbegriff nach Klein*

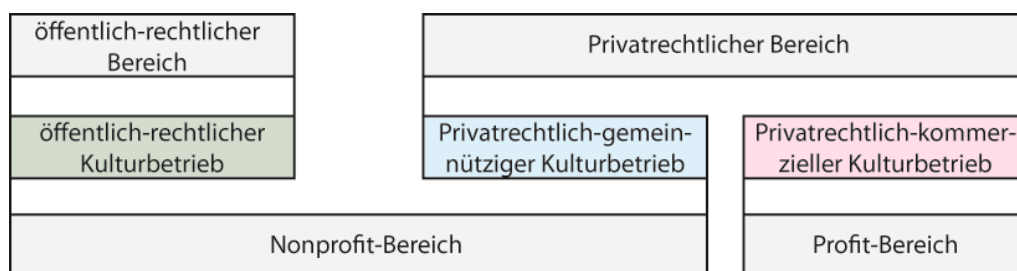
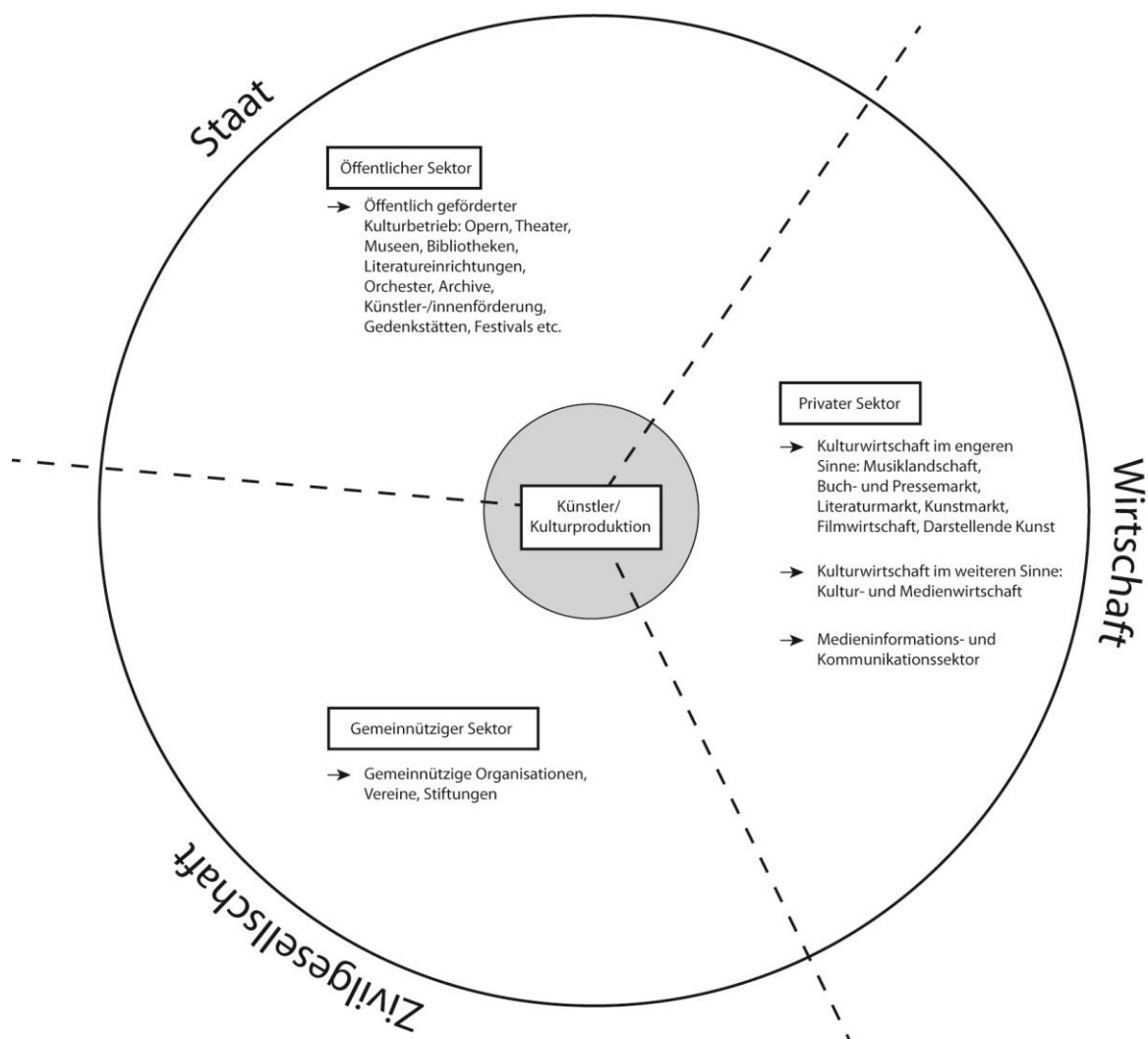
**Abbildung 17**

Abbildung 17: Kulturbetriebe nach rechtlich-systematischer Sichtweise<sup>272</sup>

<sup>272</sup> Gerlach-March 2010: S. 9

**Abbildung 18***Abbildung 18: Drei Sektoren-Modell*

# Anhang - Tabellen

## Tabelle 1

Wegfall (Durch Schließung, Insolvenz) von Orchestern zwischen 1990 und 2014

| Bundesland                           | Berlin | Brandenburg | Hessen | Mecklenburg-Vorpommern | Nordrhein-Westfalen | Sachsen | Sachsen-Anhalt | Thüringen |
|--------------------------------------|--------|-------------|--------|------------------------|---------------------|---------|----------------|-----------|
| „geschlossene“ Kulturochester i.e.S. | 5      | 5           | 1      | 2                      | 2                   | 3       | 6              | 3         |
| „geschlossene“ Orchester gesamt      | 8      | 6           | 1      | 3                      | 2                   | 6       | 7              | 4         |

*Tabelle 1: Anzahl geschlossener Orchester nach Bundesländern 1990-2014*

## Tabelle 2

Von Fusionen betroffene Orchester zwischen 1990 und 2014

| Bundesland               | Brandenburg | Hessen | Mecklenburg-Vorpommern | Nordrhein-Westfalen | Saarland | Sachsen | Sachsen-Anhalt | Thüringen |
|--------------------------|-------------|--------|------------------------|---------------------|----------|---------|----------------|-----------|
| „geschlossene“ Orchester | 4           | 2      | 2                      | 6                   | 2        | 17      | 6              | 9         |

*Tabelle 2: Anzahl fusionierter Orchester nach Bundesländern 1990-2014*

## Tabelle 3

Rechts- und Betriebsformen

| Private Rechtsformen                                                                                                          | Öffentlich-rechtliche Rechtsformen                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ GmbH</li> <li>○ eingetragener Verein</li> <li>○ privatrechtliche Stiftung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Eigenbetrieb/Kommunalunternehmen/ Landesbetrieb</li> <li>○ Anstalt öffentlichen Rechts</li> <li>○ Zweckverband</li> <li>○ öffentlich-rechtliche Stiftung</li> <li>○ Regiebetrieb</li> </ul> |

*Tabelle 3: Rechts- und Betriebsformen von Orchestern*

**Tabelle 4**

| interne Stakeholder                                                                                                                                                                                                          | externe Stakeholder                                                                                                                                                                                                                                                                                             | allgemeine Entwicklung/Megatrends                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• künstlerisches Personal</li> <li>• Nicht-künstlerisches Personal</li> <li>• interne Interessenvertretungen</li> <li>• Eigentümerinteressen</li> <li>• Interne Konkurrenz</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• künstlerische Partner</li> <li>• Externe Dienstleister</li> <li>• Kooperationspartner</li> <li>• Öffentlichkeit</li> <li>• Kunden</li> <li>• Geldgeber</li> <li>• Entscheider und Opinion Leader aus Politik, Kultur und Wirtschaft</li> <li>• Konkurrenten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftsentwicklung</li> <li>• Politische Entwicklung</li> <li>• Kultur- und Freizeitmärkte</li> <li>• Demographische Entwicklung</li> <li>• Migration</li> <li>• Entwicklungen im Klassikmarkt</li> </ul> |

*Tabelle 4: Stakeholder von Berufsorchestern***Tabelle 5**

## Rechts- und Betriebsformen

| <b>Private Rechtsformen</b>                                                                                                   | <b>Öffentlich-rechtliche Rechtsformen</b>                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ GmbH</li> <li>○ eingetragener Verein</li> <li>○ privatrechtliche Stiftung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Eigenbetrieb/Kommunalunternehmen/ Landesbetrieb</li> <li>○ Anstalt öffentlichen Rechts</li> <li>○ Zweckverband</li> <li>○ öffentlich-rechtliche Stiftung</li> <li>○ Regiebetrieb</li> </ul> |

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname